دليل عملي للجمعيات

هندسة المشاريع

I – مدخل حول التخطيط الإستراتيجي

تقديم :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين الوسائل الأكثر نجاعة لأي تقدم تنموي مستديم. فهو يساعد على قراءة المستقبل والتحضير له خلافا للتخطيط الإجرائي الذي يرتكز على أجرأة ما تم التخطيط له استراتيجيا.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على استقراء وتحليل الحاضر (السياسات المتبعة، الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، التوجهات الوطنية والدولية...الخ.) لاستشراف المستقبل. و إيمانا بأن هذا الأخير يتأثر و يتشكل بأعمال نبرمجها عوض أن نسلم بأن السياسات المتبعة و التوجهات الوطنية و الدولية الحالية تتطور خطيا مع الزمن دون أن تتغير أو تتأثر

تتوقف فعالية و مردودية أية مؤسسة على التفاعل الحاصل بين مختلف مستويات نظام تسييرها. يمكن التمييز بين ثلاث مستويات:

يتعلق المستوى الأول بالسؤال حول الذات، و الرؤية، و المهمة و الاختيارات الاستراتيجية. وهو الذي يحدد أسباب الوجود ويتطلب تحليل الواقع وتهييء المستقبل. وهو كذلك بمثابة العمود الفقري لكل مؤسسة، فوضوحه يسهل تقدم هذه الأخيرة على المستويين الآخرين. أما المستوى الثاني فيتعلق بمنظومات ووسائل وآليات التسيير المتبعة من طرف كل مؤسسة. و الهدف من هذه الآليات هو ترسيخ قيم الشفافية والوضوح وطرق اتخاذ القرار وكذا تداول المعلومة، وذلك من أجل فعالية ومردودية أكثر. يتمحور المستوى الثالث حول العنصر البشري والكفاءات والمهارات، هنا يتعلق الأمر بالهيئات التطوعية أو العاملة في المؤسسة وكيفية تسييرها، و الكفاءات التي يجب تطويرها، حيث يعتبر العنصر البشري بمثابة رأسمال كل مؤسسة وأهم الموارد لضمان الاستمرارية، لهذا يجب تطوير إمكانياته والرفع من مهاراته. و ترتبط هذه المستويات الثلاث فيما بينها بشكل وثيق و عضوي. و يمكن للمؤسسة أن تشتغل على هذه المستويات المختلفة مع التركيز على أحدها حسب مستوى تطورها.

فيما يخص المستوى الأول و المتعلق بالرؤية، فإنه يمس الأهداف و الاختيارات الإستراتيجية، و التوجهات المستقبلية و مقاربات العمل المتبناة من طرف المؤسسة. التخطيط الإستراتيجي كمقاربة تشاركية يمكن من رؤية جديدة لهذا المستوى.

تعريف :

التخطيط الاستراتيجي التشاركي عملية ديناميكية و تفاعلية و مستمرة في الزمن. تتطلب التزاما مسؤولا من جميع الأطر و الفعاليات. و من أجل القيام بهذه العملية على أحسن وجه، يجب على جميع المشاركين و خصوصا مسيري المؤسسة المعنية بالتخطيط تخصيص ساعات طويلة من العمل لهذا الغرض.

عند كل تخطيط استراتيجي. تتمكنون من بناء تدريجي لقدراتكم الفردية و المؤسساتية و تناول الحقائق بشكل نسقي. بالموازاة مع ذلك، تتمكنون من تحسين مؤهلاتكم في تحليل الظواهر و الرهانات، و نتائج تدخلاتكم و كذلك ديناميكية محيطكم التنظيمي. من الضروري التأكد من أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتطلب باستمرار إجراء التقويمات حسب الوسط.

1) أهداف التخطيط الاستراتيجي:

الهدف الأول من التخطيط الاستراتيجي هو تقوية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث يمكنكم تحديد و فحص العوامل الأساسية الداخلية و الخارجية، التي يمكن أن تؤثر على السير العادي لمشاريعكم و برامجكم، و يمكن التخطيط الاستراتيجي كذلك من تحسين المردودية التنظيمية وكذا الوقع على الفئات المستهدفة و يعد كأساس لإعداد آليات التسيير.

يقوم التخطيط الاستراتيجي على قراءة مستقبلية من أجل النمو بصفة امتيازية عند مختلف المتدخلين. فهو يتطلب ديناميكية و قدرة على التعامل مع جميع المتغيرات. و يسعى كذلك إلى تحديد التوجيهات الكبرى و الأهداف الرئيسية التي يجب على الجمعية تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها، و أخيرا يمكنكم من وضع خطة للعمل.

و يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى :

- اختيار عدد محدود من الأولويات انطلاقا من رسالة الجمعية و وضعيتها الحالية، من حاجيات الفئة المستهدفة و اتجاهات المجتمع الذي تنشط فيه؛
- تحليل الوسط؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- تخصيص الموارد حسب الأهداف؛
- إعداد إستراتيجية للتدخل؛
- تقييم استمرارية مشاريعكم و برامجكم؛
- الخ.

أ) التخطيط الاستراتيجي على المستوى الداخلي :

على الصعيد الداخلي يمثل ، التخطيط الاستراتيجي:

أ-1) عملية للتفكير و الاستنباط التي تمكن المؤسسة من :

- توقع التغيرات التي يمكن أن تقع؛
- التحديد بجلاء الصعوبات و الفرص التي تحيط بها؛
- صياغة إستراتيجية من أجل استغلال الفرص و تجنب الأخطار؛
- تحديد الوسائل المتوفرة لديها و التي تحتاجها.

أ-2) آلية للتسيير التي تساهم في :

- تحديد التوجهات و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- دقة تحديد الأولويات و الأنشطة المتبعة على المدى القصير و المتوسط؛
- تحديد الوسائل للتنسيق بين سياسات و أنشطة الجمعية؛
- وضع إطار مرجعي لتسيير المشاريع و البرامج، خاصة تلك الموجهة بالأهداف؛
- تخصيص الموارد بشكل تناسبي مع الأنشطة الواردة في مخطط العمل.

أ-3) وسيلة التواصل و التحفيز الداخلي التي تمكن المؤسسة من :

- إحاطة مستخدميها علما بالرهانات التي تواجهها؛
- تمكين مستخدميها من فهم و استيعاب و قبول توجهاتها و أهدافها الإستراتيجية؛
- تحقيق التشاور بخصوص إسهامات الموارد البشرية.

ب) التخطيط الاستراتيجي على المستوى الخارجي :

على الصعيد الخارجي التخطيط الاستراتيجي يتمثل في :

ب-1) عملية للتساؤل المنهج حول الوسط الخارجي من أجل :

- فهم الاتجاهات التي تؤثر في محيط المؤسسة؛
- تحديد الجهات التي تقود هذه التوجهات ؛
- تقييم الطريقة التي تؤثر بها هذه الاتجاهات في نتائج المؤسسة؛

- تمكن من إثبات قيمة تموقع المؤسسة الحالي أو تبين التموقع المستقبلي لها.

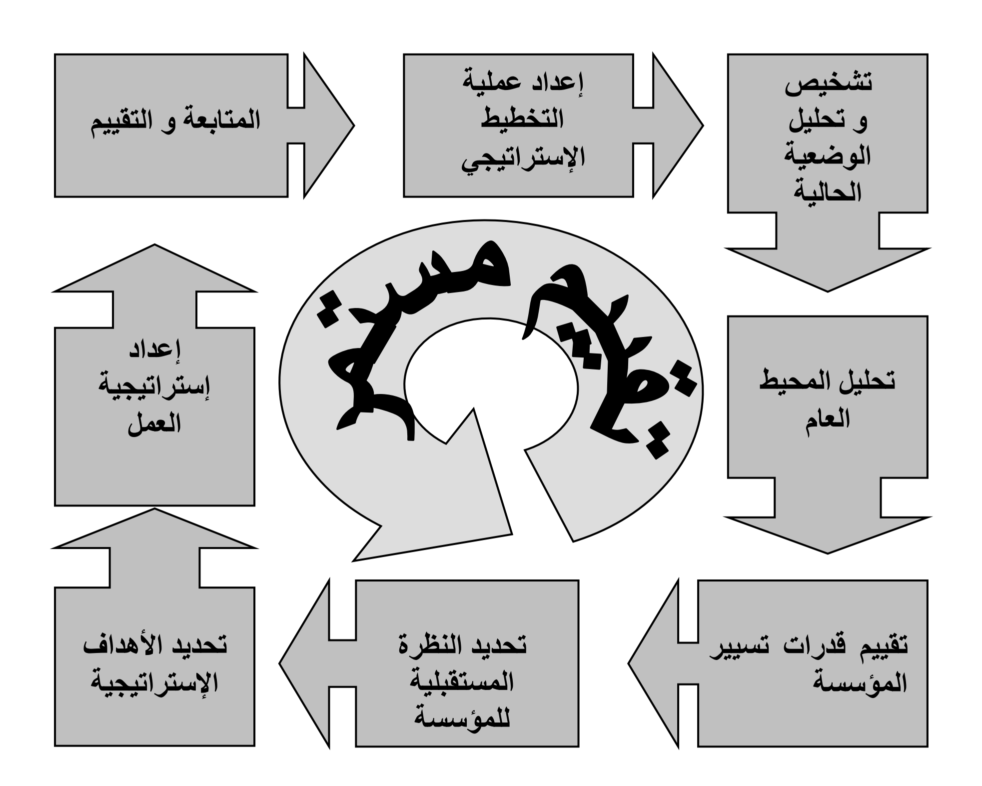
ب-2) آلية للحوار مع مختلف الفاعلين بغاية :

- إخبارهم باختياراتكم الإستراتيجية و توجهاتكم و أولوياتكم و كذلك مشاريعكم؛
- الإتفاق حول آفاق و أولويات تطور مؤسستكم؛
- البرهنة على المشاركة الفعالة لمؤسستكم في تطوير و تنمية هذا القطاع؛
- تطوير الشراكة المتمحورة حول التحليل العقلاني لنقط قوتكم و ضعفكم؛
- تعبئة الموارد و تنويع الشركاء.

VI/ مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط الإستراتيجي أو ما يسمى دورة حياة التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من المراحل. كل واحدة منها محددة بدقة و متواجدة في تسلسل منطقي. فهذه المراحل تتسلسل في عملية دورية أو دائرية، كما يوضح الرسم أسفله. و عادة تتم عملية التخطيط الإستراتيجي عبر المراحل التالية:

دورة حياة التخطيط الاستراتيجي



هام:

إن مراحل التخطيط الاستراتيجي لا تشكل صيرورة خطية ودائرية تبتدئ من مرحلة الإعداد وتنتهي عند مرحلة التقييم، بل هذه الدائرة تأخذ شكلا حلزونيا مع مرور الوقت. والتنقل بين مختلف المراحل يبقى في مختلف الاتجاهات وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتتبع والتقييم الذي يجب أن يواكب جميع المراحل.

المرحلة الأولى : إعداد عملية التخطيط الاستراتيجي

من أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي. يجب الاستجابة لمجموعة من الشروط بدءا من مباشرتها بكل انفتاح ثم إعطاء جميع المراحل وقتها الكافي و أخيرا عدم التردد في إعادة طرح التساؤلات حول المكتسبات حتى الأساسية منها، و إن كان ذلك لمجرد تدعيمها.

المرحلة الثانية : تشخيص و تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

1/ أهداف المرحلة :

من أجل ضمان مرور باقي مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في ظروف ملائمة، يجب إعطاء أهمية قصوى لهذه المرحلة وذلك نظرا لأهميتها داخل الدورة الحياتية للتخطيط ونظرا كذلك لمدى تأثيرها و تفاعلها مع باقي المراحل. فالتشخيص من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة. انطلاقا من هذا، فان لجنة التخطيط مطالبة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات و المعطيات حول مختلف ميادين تدخل المؤسسة. هذه المعطيات سوف تجمع في بنك للمعطيات يستعمل كمرجع لعملية التخطيط الإستراتيجي. وخلال هذه المرحلة يجب كذلك الحصول على المعطيات التي تساعد على تحديد نقط قوة ونقط ضعف المؤسسة، وكذلك الإمكانيات المتاحة من طرف محيطها المؤسساتي والأخطار التي يمكن أن تتعرض لها من نفس المحيط.

2/ التشخيص و التحليل الداخلي للمؤسسة

في هذه المرحلة يتم التطرق إلى مجموعة من النقط التي هي في علاقة مباشرة مع حياة المؤسسة. يجب إعطاء الوقت الكافي لهذه المرحلة نظرا لطابعها التحليلي و التقييمي لتجربة وتاريخ المؤسسة. يجب مباشرة هذه المرحلة بكل موضوعية وبكل شفافية، لأن الوقوف على الأخطاء ليس عيبا وإنما العيب هو إغفال هذه الأخطاء وعدم مواجهتها. و وقوف المؤسسة على أخطائها يجعلها تطرح السؤال حول الأسباب و كيفية تجاوزها في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي، وبالتالي ضمان دورة حياة التخطيط. و يمكن تناول هذه المرحلة من خلال مناقشة وتحليل النقط التالية:

يتعلق الأمر هنا بجرد وتقييم المشاريع والبرامج المنجزة من طرف المؤسسة المعنية بالتخطيط الإستراتيجي. للوصول إلى هذا الهدف ينبغي على لجنة إدارة التخطيط أن تحضر الوثائق المتعلقة بالنقط التالية:

- لائحة المشاريع و البرامج الجارية؛
- لائحة المشاريع و البرامج المسطرة على المدى القريب؛
- لائحة الشركاء؛
- طريقة العمل؛
- المستفيدين المباشرين وغير المباشرين؛
- ...الخ

3 /التشخيص والتحليل مع توقع حاجيات السكان:

يبقى ضمان استمرارية ونجاح كل مؤسسة رهينا بمدى نسبة تفاعل هذه المؤسسة مع محيطها المباشر. هذا التفاعل يجب أن يؤدي إلى إشراك جميع الفاعلين المحليين في عملية تحليل وتحديد الحاجيات الأولية للسكان. و يبقى هؤلاء طرفا أساسيا ورئيسيا ولا يمكن الاستغناء عنهم في هذه المعادلة، لأن كل ما سيتم تشخيصه وتحديده سينجز في محيط وواقع يبقى الإنسان فيه هو صاحب القرار الأخير.

المرحلة الثالثة: تشخيص و تحليل محيط المؤسسة:

يبقى نجاح كل مؤسسة رهينا، بنسبة كبيرة، بمدى تطور وملائمة آليات ومقاربة العمل المتبعة من طرف هذه المؤسسة. كما يبقى كذلك نجاحها متعلقا بمدى انفتاحها وتفاعلها مع مكونات وعناصر المحيط الخارجي. لأن هذا التفاعل يمكن من معرفة التأثيرات الإيجابية والسلبية التي يمكن أن يخلفها هذا المحيط على برامج ومشاريع المؤسسة

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصبغة العامة. ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، و الوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية و الإستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي/الثقافي. ويمكن تلخيص كل هذه النقط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثر هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة. كل الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.

المرحلة الرابعة : تقييم القدرة المؤسساتية الإمكانيات البشرية، التقنية، المادية، التنظيمية و التواصلية... للمؤسسة المعنية بالتخطيط الاستراتيجي

انطلاقا من خلاصات واستنتاجات المراحل السابقة، يجب تدارس مدى توفر الجمعية على الموارد الضرورية، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على تعبئة موارد أخرى من أجل تحويل هذه الخلاصات والاستنتاجات إلى

أهداف إستراتيجية. يتعلق الأمر هنا بقرار استراتيجي و يجب إذن على المؤسسة أن تتسم بالواقعية والفاعلية في تقييم قدراتها.

المرحلة الخامسة : بلورة النظرة المستقبلية للمؤسسة

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو صياغة النظرة المستقبلية للمؤسسة. إن تشخيص وتحليل المراحل السابقة سيمكن المؤسسة من فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من شأنها أن تأثر إما إيجابيا أو سلبيا على مستقبل المؤسسة. خلال هذه المرحلة، التي تعتبر كمرحلة استنتاجيه لجميع المراحل السابقة، ستكون المؤسسة قد بلورت تصورا للوضعية المستقبلية مبنيا على نتائج المراحل السابقة خاصة مرحلتي تحليل الوضعية والمحيط.

المرحلة السادسة : تحديد الأهداف الإستراتيجية

ينعت الهدف بكونه استراتيجيا لأنه محدد للتنمية المحلية، إن الغاية منه هو تقليص الفارق بين الوضعية الحالية والنظرة المستقبلية. **إن** الإمكانيات المحدودة للمؤسسة لا تمكنها من الاستجابة لجميع متطلبات فئاتها المستهدفة وشركائها، لذا يجب أن تحدد بشكل دقيق أهدافها الإستراتيجية. حيث أن كل خطأ على هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى ما لا تحمد عقباه وبالتالي ضياع مجهودات المؤسسة.

إن هذه العملية التي تكتسي طابعا أساسيا يجب أن تشجع جانب الحوار بين جميع مراكز اتخاذ القرار داخل المؤسسة. إن اختيار الأهداف الإستراتيجية يمكن أن يتم بطرق مختلفة وعلى مجموعة من المراحل وذلك من أجل تبادل الآراء وتحقيق الإجماع.

المرحلة السابعة : وضع خطة عمل لترجمة الأهداف الإستراتيجية

خطة العمل هي الطرق أو التكتيكات الأنجع من أجل ترجمة الأهداف الإستراتيجية الكبرى التي تم تحديدها على أرض الواقع. إن هذه الخطة يجب أن تضبط بشكل دقيق كل هدف استراتيجي وأهدافه الجزئية، والموارد البشرية و المادية والمالية اللازمة.

المرحلة الثامنة : تتبع وتقييم التخطيط الإستراتيجي

يبقى الهدف من هذه المرحلة هو تتبع وتقييم مدى نسبة إنجاز ما تم تخطيطه استراتيجيا على أرض الواقع. يعتبر التتبع والتقييم جزءا لا يتجزء عن التخطيط الإستراتيجي. فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول على المعلومات حول سير خطة العمل ووضع هذه المعلومات رهن إشارة جميع المعنيين. فالتتبع يسمح كذلك بتقييم مدى نسبة تقدم خطة العمل تبعا لجدولة التنفيذ المرتقبة، وكذا مدى استجابة المشاريع لحاجيات السكان واقتراح الحلول لتجاوز المشاكل والحالات المستعصية، ومراجعة وتقويم خطة العمل حسب المستجدات .

II – المقاربة التشاركية – تمهيد

1 – تقديم:

لقد حققت المقاربة التشاركية خلال السنوات الأخيرة تقدما مهما فيما يخص تحديد وتدبير الأنشطة وذلك من أجل وضع اللبنات الأولى للتنمية المستدامة وقد تمخضت هذه المقاربة عن الانشغال بتكييف الممارسات والإجراءات المتعلقة بالتنمية الجماعية وإخضاع هذه الأخيرة لمراقبة الساكنة المعنية.

ومن بين المكتسبات التي تجدر الإشارة إليها التوصيف الدقيق لمهام أعوان التنمية على كل المستويات، والتنظيم الأفضل للعمل، والتكوين المستمر الأكثر عمقا،وبشكل خاص نشير إلى ضرورة المعاينة المباشرة والقريبة للسكان، وبالفعل، فإن المقاربة التشاركية التي تم وضعها منذ انطلاقتها في السبعينيات، كمجموعة من التقنيات والأدوات التي تهدف إلى حث الساكنة على تبنيها لإعطاء الانطلاقة لصيرورة التنمية الذاتية.

وتلقى المناهج التشاركية اليوم صدى إيجابيا من طرف الفاعلين المحليين ، كما أنها تطبق في حقول ومجالات عديدة ومتنوعة (ابتداء من المجال القروي إلى الحضري، الصحة، البيئة، التربية، الفلاحة، التمدرس ومحو الأمية).

ويوصى حاليا باعتماد هذه المناهج، بل تتم الدعوة إليها وفرضها أحيانا.

ونتيجة لكل هذا،أصبحت هذه المناهج تجلب حاليا اهتماما متزايدا من طرف الجمعيات وفاعلين آخرين اللذين يرون فيها رافعة حاسمة من أجل تقوية الديمقراطية واللامركزية والحكامة الجيدة على المستويات المحلية والوطنية.

إن المقاربة التشاركية تعمل وفق الفكرة القائلة بأن الأشخاص والجماعات يتوفرون على الإمكانيات لتحقيق التغييرات اللازمة من أجل ضمان الوصول إلى الموارد بل والتحكم فيها أيضا، فهي إذن إجراء يهدف إلى مساندة الساكنة من أجل تمكينهم من سلطة التحكم في مصيرهم في الأفق القريب. وعليه، فإن استعمال الطرق التشاركية يلعب دور التنشيط الاجتماعي والتشاوري والتنسيق والتكوين و التحسيس والتعبئة واكتساب الوعي وتحمل المسؤولية والتوعية.

وتؤكد كل الطرق التشاركية على مشاركة الساكنة ليس فقط في اتخاذ القرار بل وأيضا في سياق التحضير من أجل اتخاذ القرار. فمصطلح مشاركة هو إذن مفتاح نجاح كل إجراء يخص التنمية التشاركية.

ماذا تعني كلمة "مشاركة"؟

يمكن تعريف المشاركة كسياق اجتماعي يتجلى في استعادة السكان لسلطة المبادرة والقرار من أجل وضع و تحقيق أنشطة وبرامج تهم مستقبلهم. ويعني هذا أن المتدخلين الخارجيين يعترفون بممثلي هذه الساكنة كفاعلين للتعبئة من أجل التغيير الاجتماعي، أو كشركاء كاملين وليس فقط كأهداف أو وسائل لتحقيق قرارات متخذة دون استشارتهم. ولهذا، لا يمكن التحدث عن مشاركة إلا بوجود علاقات شراكة وتعاقد بين السكان المعنيين بمشروع ما أو ببرنامج معين والمتدخلين الآخرين. وهذه العلاقة يجب أن ترتكز على الاحترام المتبادل لهوية كل واحد على حدة، وللتبادل و لتثمين المعرفة وللمهارة وللمشاركة، مما يعني أن كل برنامج أو مشروع يجب أن يعتمد على تشخيص تشاوري وأن يأخذ بعين الاعتبار الطموحات والأهداف وإكراهات مختلف الفرقاء.

هام :

يجب الانتباه إلى أنه: يمكن أن تفقد الطرق التشاركية أحيانا مصداقيتها بسبب الاستعمال المفرط والميكانيكي، والاستغلالي، والغريب الأطوار، والعجائبي والميركانتيلي أو المغشوش.

ومن هنا، يبدأ السؤال حول مختلف أشكال المشاركة. فعمليا يمكن أن تظهر مجموعة مختلفة من المستويات بينما يبدو أحيانا من الصعب التفريق بين مختلف أشكال المشاركة المعتمدة. ويقدم هذا الدليل الأشكال الأربعة الأكثر استعمالا في الممارسة.

ما هي هذه المستويات المشاركة ؟

1 – المشاركة السلبية: تعتبر الساكنة مجرد مستفيدة على هذا المستوى، على سبيل المثال: برامج المساعدات الغذائية حيث يقتصر السكان على استهلاك ما يقدم لهم فقط. ويعتبر البعض هذا الأمر نوعا من المشاركة إلا أنها تبقى ضئيلة جدا.

2 – المشاركة المادية: هنا يعتبر السكان مجرد وسيلة أو أداة حيث يساهمون في تحقيق نشاط لم يقرروه أو يحددوا جدولته، ومثالا على ذلك نذكر حالة أعمال بناء حيث يشارك السكان بتزويد النشاط باليد العاملة أو بالمواد لبناء مدرسة أو بئر.

3 – المشاركة الاستشارية: في هذه الحالة، تعطى للسكان فرصة إبداء الرأي حول المشاكل التي يعيشونها. وتعتبر الساكنة على هذا المستوى كمصدر للمعلومات إذ يتم تحليل ودراسة الحاجيات التي تم تحديدها من طرف أشخاص آخرين لوضع مستوى لمشروع أو برنامج أو مخطط عمل.

4 – المشاركة بالقرار: إنها نوع من المشاركة التي يصعب الوصول إليه حاليا لأنها ذات منظور واسع جدا، إذ في هذه الحالة، تعمل الساكنة على تحديد وتحليل واتخاذ القرار بالنسبة لمشروعها والتخطيط له وتنفيذه وتقييم نتائجه.

إلا أن هذا لا يعني إزاحة الدعم الخارجي، باعتباره إضافة ضرورية في أغلب الأحيان. يجب على المتمرسين في ميدان التنمية التشاركية أن يكونوا يقظين في عملهم مع الساكنة إذ تعتبر المشاركة سياقا بل، أكثر من ذلك، مفهوما فلسفيا. وفي هذه الحالة، من المهم التأكيد على أن:

+ المشاركة لا تقتصر على تحويل مهمات وأعباء مادية ومالية ثم اتخاذ القرار بخصوصها بمعزل عن السكان، بل تعتمد أيضا على التبادل والمشاركة وتقييم معارفهم ومهاراتهم.

+ لا تقتصر المشاركة أيضا على البحث عن التوافق أو انخراط السكان في مشاريع أو برامج تم إعدادها بشكل منفرد من طرف متدخلين خارجيين.

+ المشاركة ليست حكرا على المناطق الصعبة أو الفئات الاجتماعية الأكثر احتياجا .

هل المشاركة ضمان لنجاح المشاريع التنموية؟

وهذا التساؤل مأخوذ عن نص منبثق من ندوة حول " المشاركة السكانية من أجل تنمية مستدامة" منظمة بالقاهرة في سبتمبر 1994 من طرف عدد كبير من المنظمات الدولية. وقد جمعت هذه الندوة بين تقنيين من مختلف الدول العربية العاملين في ميدان التنمية.

ومن بين خلاصات هذه الندوة: إن لمشاريع التنمية حظ أوفر للنجاح إذا واكبتها مشاركة فعالة للساكنة.

وهذه بعض الاستنتاجات أيضا:

+ تصبح حظوظ المشاريع في النجاح أكبر إذا كانت تلبي الحاجيات ذات الأولوية للساكنة.

+ يجب أن تستمر المشاركة السكانية طوال مدة المشروع حيث تضمن استمرارية دعم هذه الساكنة للمشروع، ويظهر هذا جليا بالخصوص عندما يتعلق الأمر بالمشاريع التي تتطلب متابعة مستمرة

+ لضمان حسن سير المشاركة السكانية في المشاريع، يجب توفر مهارات خاصة في أعوان التنمية.

+ توجد الكثير من النزاعات بين السكان وأعوان التنمية بسبب اختلاف وجهات النظر بخصوص المشاكل والحلول.

+ من المهم أن يحصل أعوان التنمية في البداية على معرفة عميقة للساكنة التي سيعملون معها .

+ من المهم أن يكون داخل كل شريحة من السكان **قادة رأي** معبئين ومحترمين من طرف السكان .

+ من المهم أيضا أخذ الشروط والقيم والمهارات الموجودة بعين الاعتبار وعدم إهمالها.

ما هي نقط القوة والضعف داخل المقاربة التشاركية؟

من البديهي أن تنشأ عن كل مقاربة عند تطبيقها ميدانيا نقط قوة ونواقص أو محدوديات ،ويبين الجدول التالي أهمها بالنسبة للمقاربة التشاركية:

أهم نقاط القوة	أهم النواقص والإكراهات
تشجع على اكتساب الوعي لدى كل الفاعلين المعنيين بعملية معينة. + تشكل عامل ديمومة للأنشطة. +تساعد على اكتساب المعارف والمهارة من طرف المشاركين. +يتم تحديد الأنشطة من الساكنة وبالتالي فهي تتلاءم أكثر مع الحاجيات الحقيقية . + تمكن من إشراك السكان في مجموع السياق (التحديد والتخطيط والإنجاز والتقييم) + تشجع المجموعات الضعيفة كالنساء على إبداء الرأي . + تظهر بالملموس على شكل دعائم يمكن فهمها من الجميع بما في ذلك السكان الأميين وذلك باستعمال أدواة وتقنيات ملائمة. + يمكنها أن تتضمن عوامل مستنتجة جيدة: يتعرف الشباب بفضل الصورة التاريخية على أحداث مهمة كانوا يجهلونها كما أن مجموعات من القرويين تجتمع لأول مرة رغم نزاعاتها بفضل استعمال أدوات الوسائل السريعة للبحث في مجال السكان .	+ يعتبر الإجراء التشاركي طويل المدى مما يؤدي إلى إفقاد الساكنة حماسها إذ تقضي وقتا طويلا في النقاش دون الحصول على شيء ملموس + تعتبر المقاربة التشاركية مكلفة لأنها تحتاج موارد بشرية مهمة. + لا يتاح تواجد السكان دائما عند وضع مختلف الأدوات . +تفرض المقاربة التشاركية وجود مستخدمين مؤهلين ومكونين حيث لوحظ نقص على مستوى التواصل وتقنيات التنشيط من خلال المراقبة (إعطاء أولوية الكلمة للمجموعات الأكثر قوة وعدم بذل المجهود لحث الأشخاص الذين يبقون على الهامش على المشاركة . +بعض الطرق معقدة وصعبة المنال بالنسبة للأشخاص الأميين (مثال : طريقةPIPO وهي طريقة تخطيط التدخلات عن طريق الأهداف) . + يمكن أن تعرقل طريقة التفكير المتحجرة لبعض الأعضاء سير الأعمال. + تتطلب هذه الطريقة اختيارا دقيقا لميدان التدخل منذ البداية لأنه من الصعب تغيير الوضع فيما بعد لاعتبارات أخلاقية ولانخراط القرويين في خلق الدعامات . + من الصعب تجميع شروط النجاح خلال المسار كله: التشجيع المتبادل للمنشطين والقرويين، مستوى تفتح ذهني مقبول لإذكاء المناقشات، الوقت المخصص داخل القرى. + لا تتلائم تصرفات منشطين الطرق التشاركية دائما مع المقاربة إذ أن الرغبة في الإعداد المحكم للمحتوى يشكل عائقا حقيقيا للحوار "التشاركي ".

III – دورة الحياة بالنسبة لمشروع معين :

تقديـــم :

يتطور النشاط الجمعوي داخل بيئة معقدة وخصوصا عبر عدد المتغيرات التي يجب التحكم فيها (تعقد الظواهر الاجتماعية المتعلقة بالتهميش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي، ندرة الوسائل البشرية والمالية)، ثم عدم استقرار المقاييس المؤقتة الاقتصادية والبيئية، وهذه العناصر تفرض اختيار طرق تنظيم وعمل مرنة تسهل تنسيق الأنشطة وتدبير الشراكات وانسجام التدخل.

وفي نفس السياق، يعتبر **التسيير من خلال مشروع** أحد إشكال التدبير التي أعطت نتائج فعالة رغم الاكراهات المذكورة، ويعتمد هذا الأسلوب على مجموعة أنشطة وأعمال منظمة بغرض الوصول إلى هدف معين في وقت محدد مع إشراك الفاعلين المعنيين.

ما هو المشروع ؟ إنه تعبير عن رغبة،وعن إرادة، وعن هدف، وعن طموح. إنه كذلك تعبير عن حاجة، وعن وضع مستقبلي مرغوب فيه. ويمكن لمفهوم كلمة مشروع أن يلائم مجموعة متنوعة من الوضعيات وخصوصا بواسطة مجموعة من الإجراءات والمقاربات التي تحيل على الشراكة وتوجيه العمل نحو المواطنين،والتعاقد في مجال الحقوق والواجبات المتعارف عليه بين الشركاء ثم اللجوء إلى المتابعة والتقييم.

ويمكن المشروع من إدماج سياق للتغيير الذي يتحول إلى الاستمرارية مع التعامل الجذري مع مشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولفهم أكبر لمفهوم المشروع، يدرس الجزء المقبل تعريف المشروع ومحتوى كل مرحلة من مراحل دورة حياته.

1 – تعريف المشروع :

إن مفهوم المشروع يرتبط بعدة تعريفات تتلاقى من حيث مضمونها وحمولة التصورات التي نعطيها للمشروع ولوظائفه وللأهمية الممنوحة لبعض مكوناته.

وفي هذا السياق، يمكن الاحتفاظ بالتعريف التالي: "**المشروع هو مجموعة من الأنشطة المبرمجة داخل الزمان والمكان للوصول إلى أهداف ونتائج انطلاقا من معطيات محددة وحسب مراحل متتابعة وجد مرتبطة بعضها**".

ولهذا فإن المشروع يرتبط بمجموعة أنشطة مدمجة ضمن بيئة سياسية – اجتماعية – اقتصادية ويرنو إلى هدف أعيد تعريفة تدريجيا بواسطة العلاقة الجدلية بين التوقعات والحقيقة وعليه، يجب وضع أي مشروع داخل البيئة التي سيولد وينمو فيها تدريجيا و يتحول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه بجعله حقيقة مادية وملموسة .

2 – دورة حياة مشروع:

يعرف المشروع مجموعة من المراحل الأساسية والمرتبطة ببعضها لخلق دورة حياته.

وهكذا،يبدأ المشروع على شكل فكرة وهي نتيجة تحليل وضعية ملاحظة سواء من طرف الفاعلين الأساسيين (السكان) أو الجمعية. وتولد هذه الفكرة وتتجسم عندما يتبناها ويمتلكها الفاعلون الأساسيون. وتنعت هذه المرحلة ب "**مرحلة التحديد**".

ويجب أن تكون فكرة المشروع موضوع تفكير عميق يؤدي إلى إعداد هدف عام إلى جانب أهداف خاصة ومعدودة يمكنها تحقيق الهدف العام، ولا تصبح هذه الأهداف مادية إلا بإعادة القنوات والوسائل الملائمة لجعلها ملموسة،وهذا ما نسميه "**مرحلة التخطيط**" .

وخلال هذه المرحلة، على الجمعية الإجابة عن مختلف الأسئلة التي يطرحها إنجاز نشاط معي،ن أي المشكل الذي نبحث عن حل له،وأهداف المشروع، وإمكانية تحقيقه، ومخطط عمله ومؤشرات نجاحه ... ويجب أن تشتمل هذه المرحلة أيضا على تعبئة الموارد البشرية والماديةوالمالية) .

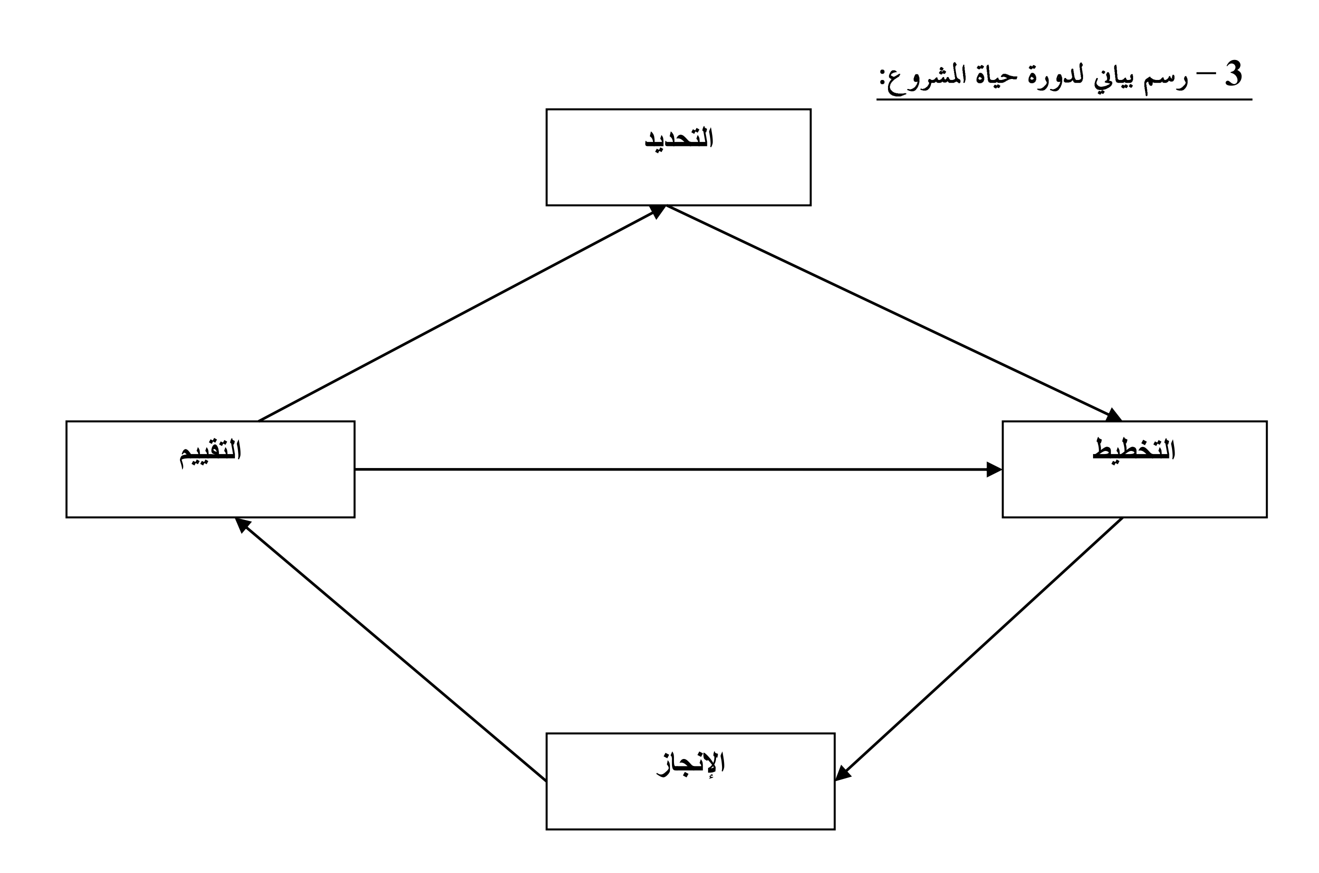
ويحدد التفكير المسبق الفاعلين والأدوات والوسائل ويمنح بذلك شكلا للمشروع، وهذا ما يسمى ب"**مرحلة التنفيذ**"التي تعمل على إظهار عناصر التخطيط في الميدان.

وأخيرا، وللتأكد من تحقق التوقعات، وربما لإعادة تقويمها، تجب المتابعة المستمرة للأعمال .

وقبل الدخول في هذه المرحلة، يجب طرح بعض التساؤلات: من يفعل ماذا؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكم؟ وبهذا تستطيع الجمعية التحكم في إنجاز المشروع.

وفي نهاية أنشطة المشروع، من المناسب تخصيص مرحلة للتثمين والتأكد من الإنجازات.وكذلك، من أجل التحقق من درجة بلوغ الأهداف التي سبق تحديدها ولتثمين الطريقة المتبعة في إطار المشروع، وكذا للتدقيق في مدى أهمية وفعالية هذا التدخل بشكل عام ،وهذه المرحلة هي التي ننعتها ب "**مرحلة التقييم**". ويتم القيام بهذه المرحلة في أوقات معينة خلال مرحلة تنفيذ المشروع أو في أوقات يتم اختيارها مسبقا وخصوصا بعد نهاية المشروع.

3 – رسم بياني لدورة حياة المشروع:



من المهم التأكيد على ضرورة احترام دورة الحياة هذه بالنسبة لكل مشروع تم وضعه من طرف جمعية معينة. وتتميز هذه الدورة بمستويين، وتتطلب علاقة ربط وتنسيق من طرف الجمعية .

ويعتبر المستوى الأول توقعيا وتصوريا، ويرتبط بدراسة الحاجيات والتخطيط وإعادة وثيقة المشروع. أما المستوى الثاني فهو ذو صبغة تطبيقية، ويتم بعد الموافقة على المشروع وتمويله وإنجازه .

4 – أنشطة متعلقة بمراحل الخاصة بدورة حياة المشروع:

بشكل عـــام، تتخلص الأنشطة الرئيسية المتعلقة بمختلف مداخل دورة حيـــاة المشروع في :

1 – التحديد:

- تحسيس الساكنة؛
- تجميع المعلومات حول المشاكل وأسبابها؛
- دراسة المعطيات وصياغة الأفكار؛
- مناقشة حلول ممكنة مع الأطراف المعنية؛
- اقتراح حلول يمكن تحقيقها؛

2 – التخطيط :

- تحديد الأهداف المرجوة من المشروع؛
- اقتراح أنشطة تمكن من بلوغ الأهداف ؛

- مناقشة إمكانية العمل التقنية والمالية للأنشطة؛
- مناقشة الوسائل المتاحة والممكنة؛
- تحديد طبيعة مساهمات الأطراف المعنية؛
- اقتراح طرق متابعة المشروع؛
- مناقشة أنظمة استمرارية المشروع؛

3 – التنفيذ :

- إعلام والإتصال بالأطراف المعنية؛
- إعداد مخطط عملي؛
- وضع أجندة التطبيق؛
- مناقشة ووضع نظام للمتليعة والمراقبة.
- إعطاء الانطلاقة للأنشطة.

4- التقييم.

-الرجوع على الأهداف المسطرة والأنشطة المتوقعة

- مقارنة الأنشطة المنجزة مع تلك المتوقعة
- تحديد مستوى إنجاز الأنشطة والمشاكل التي ظهرت وتلك الخاصة بكل نشاط
- تحديد مجموع الأسباب التي أدت إلى المشاكل الظاهرة على كل المستويات
- اقتراح الحلول الملائمة لتجاوز هذه المشاكل

IV – تحديد فكرة مشروع معين / تحليل الحاجيات:

ويتعلق الأمر بالمرحلة الأساسية في حياة مشروع معين، حيث تكون الجمعية مدعوة لمصاحبة السكان المحليين في تحديد المشاريع وتحليل مشاكلهم وممارساتهم وثقافتهم ومراكز اهتمامهم وقضايا أخرى مهمة بهدف التحديد جيد لفكرة المشروع، وبصورة أخرى، فإن هذه المرحلة تسمح للجمعية بتجميع المعطيات والاهتمام بالمشكل الجوهري عبر التركيز عليه بالاتفاق مع مختلف المتدخلين، ليتم فيما بعد إنجاز التحليل المؤدي إلى فكرة المشروع.

إن مشاركة كل المعنيين في وضع تصور المشروع وإنجازه هي مفتاح نجاحه واستمراريته كما أن تحليل الحاجيات وتحديدها تعتبر أهم مرحلة في إشراك السكان.

ويقدم هذا الفصل بصفة عامة أهمية ودور مرحلة تحديد الفكرة في تسيير المشاريع مع التوقف عند مختلف وسائل التجميع والتحليل ومعالجة المعطيات من أجل تعريف جيد للحاجيات.

1 – لماذا نقوم بتحليل الحاجيات؟

يهدف تحليل الحاجيات إلى كشف ما يريده الأشخاص وما يحتاجون إليه كما يساعد على فهم أرائهم ومواقفهم .

وعموما، فإن كل المشاكل التي يعاني منها السكان تستحق المعالجة، إلا أن الجمعية تجد نفسها مضطرة في غالب الأحيان للقيام بخيارات من أجل تحديد تدخلها، إذ أن المهم في هذه المرحلة هو القيام بخطوة موضوعية ومنطقية للتحديد وتحليل إعطاء الأولوية للحلول المتوقعة.

فأثناء تجميع المعلومات من السكان تظهر العديد من المشاكل والحاجيات منها ما لا يتم التعبير عنه بوضوح وأخرى لن يتم تحديدها جيدا.

عموما، تؤخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من الحاجيات أثناء تحليل هذه الأخيرة:

– الحاجيات المحسوسة: وهي تلك التي لا يتم التعبير عنها إلا إثر طرح السؤال.

– الحاجيات المعبر عنها: والمقصود بها تلك الحاجيات التي يتم كشفها والتعبير عنها أثناء إنجاز العملية كطلب خدمة أو مساعدة لإنجاز مشروع ما.

– الحاجيات المستنتجة بالمقارنة: كالخصاص في الحاجيات أو وضعية السكان بالمقارنة مع ساكنة أخرى في منطقة أو قرية مجاورة مثلا.

– الحاجيات المعيارية: وهي التي يتم تحديدها بواسطة الفاعلين الذين يعرفون السكان جيدا أو يتوفرون على خبرة في الموضوع.

2 – تحليل الحاجيات / تجميع المعطيات:

إن وسائل تجميع المعطيات متعددة والبعض منها صعب التطبيق بالنظر إلى تكلفته البشرية والمادية. ومن بين الوسائل الأكثـــر استعمالا وتداولا لتحديد الحاجيات نجد وسيلة مارب (MARP الوسيلة السريعة للبحوث التشاركية) والتي يتم استعمالها خاصة في العالم القروي .

ما المقصود بوسيلة مارب (MARP)؟.

هي حسب الممارسين عبارة عن سياق مكثف وسريع ومكرر للتعليم الموجه نحو معرفة الوضعيات في القرية والمدينة. ويرتكز هذا السياق على فريق متعدد التخصصات، بما أنه يعطي قيمة أكبر لمعارف ومهارات السكان المحليين ومدى توافقها بالمعارف العلمية التحديثية.

من هذا المنطلق نجد أن التعريف الوظيفي لوسيلة مارب يرتكز على كونها مجموعة من المقاربات والوسائل التي تمكن السكان من تحليل أوضاعهم واقتراح بدائل والتخطيط لتنميتهم الذاتية وتنفيذ أعمال ملموسة ومراقبة التغيير نحو التنمية المستهدفة.

على ماذا ترتكز وسيلة مارب MARP؟

إن وسيلة مارب ترتكز على بحث يجب القيام به لدى ساكنة معينة حيث يكون الهدف هو وضع تشخيص يترجم حاجيات هذه الجماعة. وينجز هذا البحث من طرف فريق يوظف مجموعة من التقنيات والوسائل التي تتيح إشراك السكان وتحسيسهم بالمسؤولية.

ما هي هذه الوسائل والتقنيات؟

إن وسيلة مارب تستخدم مجموعة من التقنيات والوسائل البسيطة والقابلة للتكيف مع كل مضمون. ومن بين هذه الوسائل: المقابلات شبه المركبة، المجموعات المركزة، الخرائط، البيانات، الأجنداة، السجلات وغيرها....

وتكتفي هذه الوثيقة بعرض للوسائل الثلاث الأكثر استعمالا:

الملاحظة المباشرة: وهي تقنية تستخدم مباشرة في الميادين، وتستلتزم تدخلا قويا لملاحظ أو أكثر ويتم تدارس المعلومات التي جمعت من خلال هذه التقنية أثناء المقابلات شبه المركبة:

ما جدواها؟	من يشارك؟	يؤخذ بعين الإعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية؟	ايجابيات وسلبيات
تسجيل كل ما رآه الفريق أو سمعه في مختلف الأجواء. ثم يقوم الفريق بملإ جدادة الملاحظات المفصلة	الملاحظون فقط	- تركيز الملاحظات على موضوع البحث - استبعاد طرح الأسئلة	- تقديم معطيات حول البنيات التحتية المادية. - تسجيل ردود الفعل إزاء بعض الخدمات.	- إن الملاحظة تتم في الميدان. - سهلة الإنجاز. - يمكن أن تكشف عن وقائع جديدة. - معرضة للتدخل الذاتي للملاحظ.

الاستمارات: ويتعلق الأمر بأكثر التقنيات استخداما في مجال البحث وجمع المعلومات:

ما جدواها؟	من يشارك؟	يؤخذ بعين الإعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية	ايجابيات وسلبيات
* وضع استبيانات جد منظمة حول موضوع البحث. * تسليم هذه الإستبيانات (30 أو 100) شخص مختارين بطريقة عقلانية	- شريحة مختارة وفق معايير محددة - مجموعة من المواطنين مستهدفين بشكل محكم	الطابع الكمي للمعلومات مصداقية المعلومات	للحصول على المعطيات الكمية حول موضوع معين أو حول مواقف وانطباعات	- سريعة الاستخدام -معلومات كمية - تستوجب معرفة وتأهيل الإحصاء - عدم وجود ضمانات لاسترجاع الاستبيانات المملوءة - عدم وجود تفاعلية مع المستجوبين

- **المقابلات شبه المنظمة:**

وتعتبر أهم وسيلة للبحث وجمع المعلومات، حيث لا يتم التهييء المسبق سوى بعض الأسئلة أما الباقي فيتم استنتاجه وطرحه خلال المقابلة.

ويمكن نعث هذه الوسيلة "بالتعلم الجماعي" لأن الهدف الضمني للاستجواب يظل هو السماح لأعضاء الفريق بالتعليم والتعرف على الجديد من خلال المقابلة مع المستجوب. ولهذا يكون من الضروري تعيين عنصر من الفريق لتسجيل بعض النقاط. وبعد انتهاء المقابلة يقوم الفريق بمعالجة وتحليل المعلومات المحصل عليها.

ماجدواها؟	من يشارك فيها	الأخذ بعين الإعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية	سلبياتها وايجابياتها
إنجاز مقابلات أحـــادية مع أشـــخـــاص يتـــوفرون على معلومات هامة حول موضوع البحث. ويتـــم تهيـــئ بعـــض الأسئلة المفتوحة لإثارة الحوار.	- فاعلون مهمون - أشـــخـــاص باعتبارهم مصادر للمعلومات - جمعيات - ممثلو السكان - الجماعة	- ذاتيـــة المعلومـــات المحصل عليها. - أهمية القـــيام بالعديد من المقابـــلات لإخضاع المعلومات المحصل عليها للمقارنة. - سيطرة المصلحة الشخصية. - ضرورة اكتساب علاقة ثقة مع العناصر المستجوبة. - تقديم هدف البحث بشكل واضح. - إخبار المستـــجوب بالمنظمة المسؤولة عن البحث. - إخبار الأشـــخاص بمكان الاستجواب - تحديد المدة التي سيتم فيها الاستجواب وبالتالي فلا يجب إبقاء المستجوبين لفترة طويلة. - أخـــذ الإذن من المستجوب بخصوص تسجيل المعلومات.	- لتقـــديم معلومات عامة ووصفية. - لفهـــم تصرفات بعض الفاعلين. - للحصـــول على توصيات. - لتفسير معطـــيات كمية.	- معلومات تحليلية ومفصلة. - نسمح بالحصول على معلومات لم يتم توقعها. - سهلة التنظيم . - إمـــكانية الوقوع في مشكل الإنحياز والذاتية. - الحصول على مجموعة كبيرة من المعلومات غير الكيفية.

الفرق البؤرية: وهي تقنية تستخدم أساسا لتأكيد وتزكية المعلومات المحصل عليها بواسطة منهجية المقابلة شبه المنظمة، وذلك قصد استبعاد الجانب الذاتي والمصالح الشخصية التي يتم تقديمها في المعلومات.

إلا أن هذه التقنية يمكن استخدامها أيضا دون المرور بالضرورة عبر تقنية المقابلة شبه المنظمة، كما أنها تستخدم للحصول على معلومات كيفية.

ماجدواها؟	من يشارك فيها	الأخذ بعين الإعتبار	لماذا تستخدم هذه التقنية	سلبياتها وايجابياتها
للقيام بمقابلات مفتوحة يشارك فيها بين 10 و15 شخصا. حيـــث يقوم مـــنسق بتقـــديم الموضـــوع وتـــسيير	أشخاص ينتمون إلـــى الـــفريق المســـتهدف ومختارون حسب معايير محددة	- انسجامية الفريق إذ مـــن المستحـــسن تقـــســـيم المشاركين حسب الجنس. - ضرورة استبعاد الفرق التمثيلية، فكل شخص لا يمثل	- لمقابلة المعلومات - لتسجيل الشكايات والرضى. - الحصـــول علـــى معلومات كيفية وشبه	- سهـــولة التنظيم - سهـــولة تبادل الأفكار - احتمال حصول ذاتية أو تحيز عند

النقاش.		سوى نفسه وجزء من المجموعة - تحديد مدة لإجراء العملية. - لا يجب حجز الأشخاص وقتا طويلا تفاديا لغياب التركيز - ضرورة إشراك لجميع - عدم إصدار الأحكام والآراء	موضوعية. - الحصول على توصيات	المنسق.

إن تطبيق هذه التقنيات وخاصة مع السكان يقتضي جهدا إضافيا من طرف الجمعية وخاصة في مجالات التنشيط والتوجيه.

وفي هذا الاتجاه، فمن الأهمية بمكان إعطاء اهتمام أكبر لجودة الأسئلة وكيفية طرحها، انطلاقا من الدور الذي تلعبه في تحديد جودة الأجوبة المنتظر. ومن هذا الباب، من المستحسن أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- التوفر على فكرة واضحة حول ما هو مطلوب من السكان، أي تحديد الموضوع الرئيسي.
- بلورة أسئلة بسيطة لطرحها تتضمن على الأكثر معلومة واحدة أو اثنين.
- البدء أولا بالعموميات والانتقال بالتدرج نحو الأخص.
- طمأنة الشخص المستجوب وايلاؤه اهتماما أكبر بالإنصات واحترام آرائه.
- ضرورة تجنب الأسئلة المباشرة.
- إعطاء الأهمية للأسئلة المفتوحة وليست الأسئلة المغلقة.

وبخصوص جمع المعلومات انطلاقا من المناقشة داخل الفريق، فإن اعتماد بعض أنواع الأسئلة يعتبر هاما في المساعدة على التحكم في الفريق وتوجيهه.

- **سؤال الرأي:** يهم هذا النوع من الأسئلة الأفكار والآراء والمعتقدات والأولويات الشخصية. ويستخدم لتحفيز الفريق وإشراكه في النقاش.

- **سؤال الواقع:** ويتمحور حول معلومة أو قضية ملموسة ويستخدم خاصة لتهدئة الفريق وتخفيف حدة الأعصاب أو التحكم في مشارك يتكلم كثيرا .

- **سؤال عام:** وهو السؤال الموجه لكل الفريق لتقديم الموضوع وبعد كل جواب يتم تكرار السؤال للحصول على أجوبة أكثر ويستخدم السؤال العام لمنح فرصة التعبير للجميع والسماح لهم بتقاسم التعليق.

- **السؤال المباشر:** وهو السؤال الموجه لمشارك بعينه بحيث يذكر اسمه. ويستخدم هذا النوع من الأسئلة لإشراك شخص معين قد يكون خجولا أو غير مكترث.

- **السؤال المرتد:** وهو الذي يطرحه مشارك وقد يكون:

*** معكســـــا:** حينما يوجه إلى الشخص الذي طرحه أولا.

*** مـــــرآة:** حينما يوجه إلى الفريق لاستطلاع آراء ووجهات نظر أخرى, ولدفع الفريق لاتخاذ قرار وإصدار رأي محدد.

5 : تحليل الحاجيات / معالجة المعطيات:

بعد عملية جمع المعلومات تقتضي المرحلة القادمة تحديد المشاكل الأساسية التي تسعى الجمعية لحلها بتعاون مع السكان.

فباستعراضها للمعلومات التي تم تجميعها من السكان وباقي المعطيات المحصل عليها، تتبين للجمعية مجموعة كبيرة من المشاكل والحاجيات. ومن هذه الحاجيات ما لا يتم التعبير عنه بشكل واضح من طرف السكان ومنها ما لن يتم تحديده بشكل جيد.

إن تحليل هذه المعطيات ومعالجتها يمكن من القيام بقراءة شاملة لمجمل المعطيات التي تم تجميعها عبر سلك منهجية التقابل والتدرج بالأولويات لكل المشاكل والحلول والفرص المتوقعة وذلك حسب مقاييس تشاركية محددة بشكل منطقي.

وعلى ضوء هذه التحليل، يمكن للجمعية التوفر على نظرة واضحة ليس فقط عن المشروع وحده، وإنما عن بعض العناصر المرتبطة بمنهجية تحقيقه وإنجازه.

المرحلة المقبلة تشتمل على عمل دقيق للتخطيط. فأثناء التخطيط للمشروع من الجدير طرح بعض الأسئلة التوجيهية:

- هل توجد عوامل اجتماعية بإمكانها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على تطبيق المشروع؟؛
- هل العمل المقترح من شأنه أن يساعد على تحسين وضعية معينة؟؛
- هل تم إشراك السكان في اختيار هذا المشروع؟؛
- ما هي الموارد البشرية والمادية المتاحة؟؛
- هل تتوفر الجمعية على تجربة في المجال المرتبط بالمشروع؟ والإفكيف تنوي التعامل معه وتطويره؟.

إن الجواب على هذه الأسئلة يساعد الجمعية على تفحص العمل المقترح وضمان أقصى ما يمكن من النجاح مع أدنى ما يمكن من المخاطر.

V-تخطيط المشاريع/ منهجية تركيب المشروع

1 - تقديم:

إن تسيير المشروع يرتبط أولا بالغايات والأهداف، خاصة ما يتعلق بتسيير الأمور المعقدة، ومن تم منهجية التنظيم المرتكزة على هدف ونتيجة. وهكذا، فالمشروع تتم ترجمته بتحقيق أعمال منسقة ومنظمة في الزمان والمجال مع السعي إلى الحصول عل نتائج محددة ومعدودة تطابق الأهداف التي سبق تحديدها.

وفي هذا الاتجاه، يعتبر المشروع كمجموعة من الترتيبات الممنهجة والمتداخلة والمكونة للعلاقات وتوزيع المهام والتخطيط والتقييم معا الاهتمام بالتحسن المستمر لهذا السياق. وتمنح للأشخاص المشتركين في المشروع سلط ومهام محددة ومضبوطة.

وفي ظل سياق التسيير عبر المشاريع، تعطى أهمية كبيرة لتنظيم وهيكلة المشروع مع تفصيل الأنشطة والتخطيط لمختلف المراحل والسهر على التوازن والتحكم في الكلفة والزمن، كما يتضمن هذا السياق مجموعة من التوقعات المتعلقة بالمخاطر.

وتساعد تقنيات التخطيط على تبسيط عملية تركيب المشروع وإدماجه في إطار استراتيجية منسجمة. كما تمكن من التوفر على معلومات تفصيلية حول مضمون المشروع و نظرة إجمالية حول استراتيجية العمل والمنهجية المعتمدة لمختلف مراحله (تحديد المشروع، وضع التصور، البرمجة، الإنجاز، التقييم....).

وتساعد الإستراتيجية بدورها على مراقبة الروابط الحقيقية بين الأنشطة التي سيتم إنجازها والنتائج المنتظرة وأهداف المشروع، أي بصورة أخرى مراقبة الانسجام الشامل لكل عناصر المشروع.

ومن هذا المنطلق، فإن الفصل التالي سيتطرق إلى بعض وسائل وتقنيات التخطيط وتركيب المشاريع، كما سيعالج منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف ومنهجية الإطار العقلاني.

2 : منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف (PPO) :

إنها وسيلة عمل تشاركية تسهل وضع مخطط للمشروع. فانطلاقا من تحليل الإشكالية، تمكن هذه الوسيلة من إدخال آراء متنوعة ومن التوصل إلى تفاهم جماعي حول المشاكل، ومن تحديد متفق عليه للوسائل والأهداف: تتكون هذه المقاربة من ثلاثة عناصر يكمل كل منها الآخر:

- المنهجية التي تصلح كأداة موجهة لفريق التخطيط؛
- الاشتغال من خلال الفريق الذي يشكل إطارا لدراسة المشاكل؛
- المعاينة التي تساعد على التسجيل الكتابي لمساهمات المشاركين واستخراج نتائج النقاش.

وتتمحور وسيلة PPO حول خمسة مراحل:

- تحليل المشاركات؛
- تحليل المشاكل؛
- تحليل الأهداف؛
- تحليل البدائل؛
- تحرير بيان المخطط.

المرحلة الأولى: تحليل المشاركات:

وتتجلى هذه المرحلة في تحديد الساكنة المستهدفة من المشروع ومجموع الفاعلين والمؤسسات التي يمكن أن تلعب دورا، بشكل مباشر أو غير مباشر في المشروع، وتلك التي يمكن أن تكون متضررة من المشروع.

- الأهداف: - إعطاء نظرة حول فاعلي المشروع (منظمات، مؤسسات، فرق....)؛

- توضيح الفوائد والانتظارات والتخوفات والرفض والمشاركات بالنسبة للمعنين.

- **المسطرة:** تتم في لقاء تشاوري على شكل عصف ذهني للقيام بجرد الفاعلين وترتيبهم حسب الفئات النافعة وتركيب وتحليل الفاعلين.

- **الملاحظات:** أخذ مختلف التوقعات والآفاق بعين الاعتبار، وضمان مشاركة جميع المنعيين، وأخذ العوامل السوسيو-ثقافية بعين الاعتبار (الجنس وفئات الأعمار...).

- **الآليات:** تحليل القدرات، فضاء التنظيم، سجلات التحاليل.

الفاعلون	المصالح	المهام	القدرات	الانتظارات	التخوفات	نقا ط ا لقوة والضعف
فاعل م						
فاعل ب						

المرحلة 2: تحليل المشاكل:

ويتعلق الأمر بتحديد المشكل الأساسي. وهذه المرحلة تسعى أيضا لمعرفة من هم المتضررون من المشكل ؟ وماهي أسباب المشكل وآثاره؟ ويجب مناقشة هذه الأمور مع مجموع الأطراف المعنية، وكذا مناقشة الخلاصات المعبر عنها بصيغة سلبية.

الأهداف: إعطاء نظرة حول المشاكل المهمة التي يهدف المشروع إلى حلها (أو المساعدة على حلها)؛

- تحليل أسباب وآثار المشاكل وترتيبها حسب التدرج؛
- تحسيس وتوعية الفاعلين حول الإشكالية؛

المسطرة: على شكل عصف ذهني يتم خلاله جرد المشاكل المهمة؛

- تحليل المشكل الأساسي (او المشكل المفتاح)؛
- تحديد أسباب المشكل المركزي؛
- تحديد آثار المشكل المركزي؛
- التأكد من عقلانية التحليل وكماله.

أ 1	أ 2	أ 3
	المشكل المركزي	
س 1 س 1.1 س 1.2	س 2 س12 س 2.2	س 3 س 1.30 س 2.3

الملاحظات: - غياب حل ليس بالضرورة مشكلا؛

- أخذ المشاكل المعاشة في الواقع فقط بعين الاعتبار؛
- ضرورة الوضوح حول الآفاق: عن ماذا نتجت هذه المشاكل؟.

الآليات: – شجرة المشاكل.

- SEPO (نجاح، فشل، قدرات، عوائق).

المرحلة الثالثة: تحليل الأهداف:

وتقضي هذه المرحلة بتحويل شجرة المشاكل إلى شجرة حلول، بطريقة تسمح بالتأثير في أسباب وآثار المشكل المركزي من خلال المشروع.

الأهداف: – وصف الوضعية المرغوب فيها بعد حل المشاكل المحددة؛

– استخراج العلاقات بين الوسائل و الغايات (تدرج الأهداف) من خلال العلاقات من الأسباب إلى الآثار (تدرج المشاكل)؛

– إبراز مختلف بدائل المشروع.

المسطرة: – تحويل الأوضاع السلبية للمشاكل إلى أوضاع إيجابية (أهداف)؛

– التحقق من أن العلاقات وسيلة — غاية أهداف كاملة وقابلة للدوام؛

– تحسين صياغة الأهداف عند الاقتضاء وصياغة أهداف إضافية؛

الأهداف : عدم إدراج المشاكل غير المرغوب فيها أو غير النافعة.

الآلية : شجرة الأهداف.

المرحلة 4 : تحليل الإستراتيجيات/ البدائل ويقصد به اختيار أحسن البدائل التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها.

الأهداف: – تحديد مختلف الحلول المساعدة على وضع استراتيجية المشروع؛

– اختيار هدف رئيسي وتحديد الطريقة الممكن اتباعها لوصوله.

المسطرة: تحديد الأهداف الواجب استبعادها (غير قابلة للانجاز، استراتيجيات جد معقدة، الخ.)؛

– تحديد مختلف سلسلات وسائل-أهداف التي تمثل مختلف إستراتيجيات أو مقاربات المشروع (تسجيلها على شجرة الأهداف).

معايير الاختيار:

- الجدوى؛
- القدرة التنظيمية؛
- الاستمرارية أو الديمومة؛
- المحاسبة الاجتماعية؛
- القبول السياسي؛
- الوسائل المتاحة.

المرحلة 5 – رسم مخطط المشروع، "إطار منطقي"

بعد أن يتم اختيار البديل الأحسن يصبح هذا البديل قاعدة يتم على أساسها تطوير السجل وتنميته بحيث يتكون من أربعة أعمدة (إطار منطقي) ماعدا المستوى الأسفل الذي يخصص للأنشطة المستخدمة للمداخيل باعتبارها مؤشرا في هذا المستوى.

الإطار المنطقي: يعتبر الإطار المنطقي آلية للتسيير تعمل على تحديد مختلف المكونات المتعلقة بنشاط ما و تحديد الروابط المنطقية بين مجموع الوسائل ومجموع الغايات، ويكون للإطار المنطقي الفضل في وضع المشروع ضمن إطار أوسع للأهداف. تشكل أيضا وسيلة لتحديد المداخيل (وسائل وموارد)، وفرضيات النجاح، والمستخلصات (النتائج) والمؤشرات الضرورية للمتابعة وتطوير الإتقان.

التوصيف: إن الإطار المنطقي يتضمن أربعة أعمدة حسب التطور المبدئي (انظر الجدول، سجل الإطار المنطقي):

- العمود الأول وهو مخصص للآثار المتوقعة للمشروع، ونجد على قمة العمود الغايات التي من المفترض أن يساهم فيها المشروع، وهذا يخص عموما الأهداف التنموية الشاملة، أما في أسفل العمود فنجد الأنشطة التي حينما تطبق تصدر عنها النتائج. واستخدام ذلك يساعد على إنجاز الأهداف الخاصة التي تساعد بدورها على إنجاز الهدف العام؛

- العمودان الثاني و الثالث يهدفان إلى الإشارة لكيفية قياس الآثار المتوقعة في كل مرحلة. من أجل ضمان متابعة تقييم النتائج وأثرها، ومن الأهمية تخصيص النتائج المنتظرة ووسائل قياسه؛ا

- أما العمود الرابع فهو مخصص للفرضيات التي تضع شروطا لنجاح المشروع.

وهذه الفرضيات يمكن أن تعيق أو تساعد على إنجاح المشروع لذا فمن هذا المنطلق يستحسن وضعها ومناقشة مختلف الحلول الممكنة.

- إن هاذين المنطقين (العمودي والأفقي) يضمنان ويلعبان دورا هاما في إنجاز المشروع.

المواد	مؤشرات يمكن التأكد منها بموضوعية.	وسائل الفحص	فرضيات
هدف إجمالي			
أهداف خاصة			
نتائج منتظرة			
أنشطة	وسائل		

ب – إيجابيات الإطار المنطقي:

يمكن مسير المشروع من ترتيب وهيكلة شكل وتصور مشروعه حتى يتسنى:

- تحديد درج سببي للأنشطة والنتائج والأهداف والغاية بطرق مقاسة وقابلة للفحص بشكل موضوعي؛
- تحديد مجموع الفرضيات المتعلقة بالتأثيرات الخارجية والعوامل التي يمكن أن تضر بالعلاقات السببية؛
- وضع فرضيات متعلقة بالعلاقات السببية بين مختلف المستويات؛
- وضع مؤشرات التطور التي تسمح بقياس فحص درجة إنجاز النتائج والأهداف والغاية (الهدف الإجمالي).

3: التسيير المعتمد على النتائج

التسيير المعتمد على النتائج هو مقاربة تسيير تشاركية معدة لتطوير الفعالية و النجاعة والشفافية، وذلك بشكل يسمح بالحصول على نتائج محددة في وضع منبثق من علاقة النتائج بالأسباب. كما أن هذه النتائج يمكن وصفها وقياسها. إن تصور طريقة ترتكز أساسا على تفعيل النتائج أو التغيرات الفعلية على أرض الواقع عن طريق التدخل، تعتبر جوابا على هواجس تمس مستويات متعددة منها:

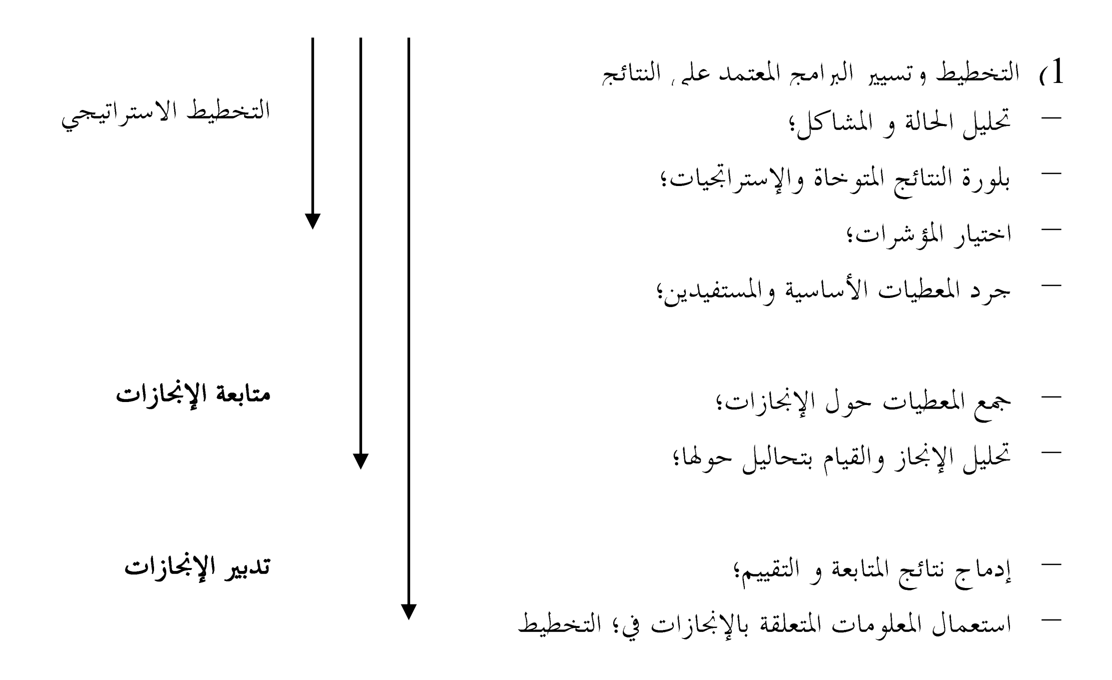
- ❖ الطلب المتزايد للممولين والشركاء والتأكيد على ضرورة إبراز النتائج المحصل عليها؛
- ❖ التأكد من فعالية ون المؤسسة جاعة توزيع الموارد حسب الإنجازات المحققة؛
- ❖ تطوير مسلسل تحمل المسؤولية لدى الأفراد المكلفين بالإنجاز.

طريقة التسيير المعتمد على النتائج تمكن من إعطاء أحسن تعريف للنتائج المتوخاة من توجهها وفعاليتها وتشكل أيضا عاملا مهما لتطور المؤسسات مما يسمح باستعمال أحسن للمعلومات.

ما هو التسيير المبني على النتائج ؟

نعني بالتسيير المبني على النتائج:

- ❖ تعريف النتائج الواقعية المتوخاة المرتكزة على تحاليل ملائمة؛
- ❖ التحديد المدقق للمستفيدين وبلورة برنامج يستجيب لحاجياتهم؛
- ❖ متابعة التطور حسب النتائج و الموارد المستعملة انطلاقا من مؤشرات ملائمة؛
- ❖ تحديد العراقيل المحتملة وتدبيرها أخدا بعين الاعتبار النتائج المتوخاة والموارد المطلوبة؛
- ❖ تنامي المعرفة باستخلاص الدروس من التجارب والاستفادة منها في مسلسل اتخاذ القرار؛
- ❖ بلورة تقرير حول النتائج المحصل عليها والموارد المستعملة.



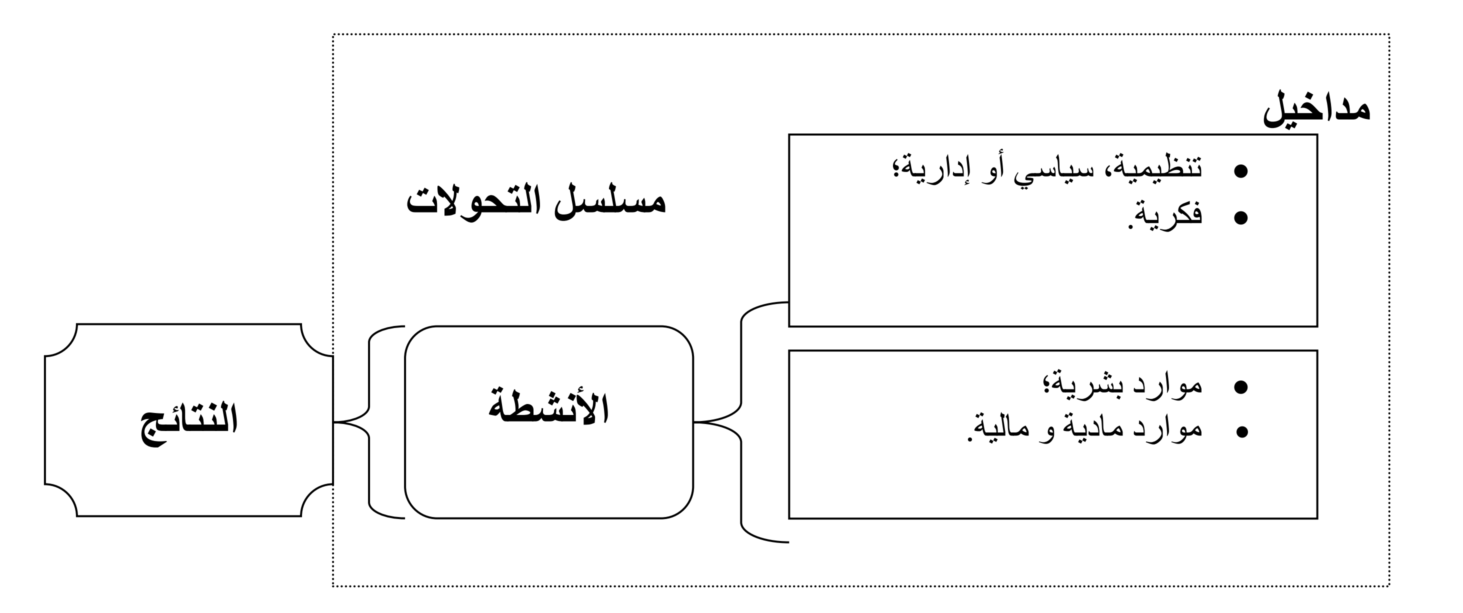
النتائج

النتيجة هي تغير يمكن وصفه أو قياسه، وهو حصيلة علاقة الأسباب بالتأثيرات. يمكن الاحتفاظ بمفهومين أساسيين هما:

- مفهوم التغيير الذي يولد تحولات يمكن رؤيتها داخل المجموعة أو داخل الجمعية أو داخل المجتمع؛
- مفهوم السببية الذي يوضح علاقة الأسباب والتأثيرات بين النشاط والنتائج المنبثقة عنه.

النتيجة إذن، يجب أن تعبر عن تغيير حقيقي في مسلسل التنمية البشرية وذلك إما عن طريق تحسين أو رفع أو زيادة أو دعم أو ارتفاع أو انخفاض أو تحول في السلوكات والممارسات.

2) تسيير المشروع /البرنامج:



نميز بين نوعين من النتائج:

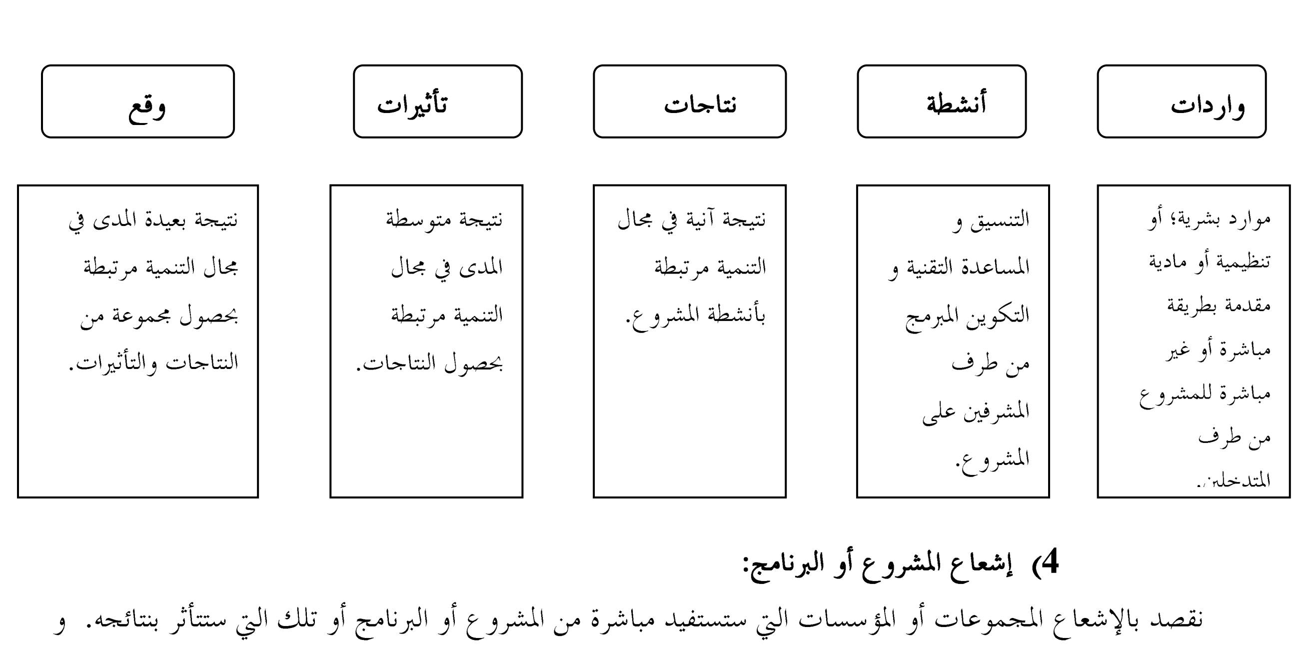
- النتائج العملية: وهي نتاج تدبير وتسيير المشروع أو البرنامج؛
- النتائج التنموية : تشهد على التغيرات المحققة خلال مختلف مراحل إنجاز البرنامج أو المشروع.

هادان النوعان من النتائج يمثلان النتاجات (على الأمد القريب), التأثيرات على الأمد المتوسط والوقع على الأمد البعيد لتدخل ما . سلسلة النتائج تتكون عن طريق الربط بين هذه المستويات الثلاثة للنتائج.

3) سلسلة النتائج:

نقصد بسلسلة النتائج، مجموعة النتائج المحصل عليها في الزمن و المترابطة في ما بينها بعلاقة سببية تأثيرية؛ وتتضمن:

- نتائج آنية أو نتاجات وهي حصيلة لأنشطة منجزة؛
- نتائج نهاية المشروع أو تأثيرات وهي حصيلة مجموعة من الأنشطة الآنية؛
- نتائج بعيدة المدى أو وقع وهي حصيلة التأثيرات.



4) إشعاع المشروع أو البرنامج:

نقصد بالإشعاع المجموعات أو المؤسسات التي ستستفيد مباشرة من المشروع أو البرنامج أو تلك التي ستتأثر بنتائجه. و حسب طبيعة المشروع هناك العديد من المجموعات أو المؤسسات التي يمكنها أن تشارك فيه، خاصة:

- المؤسسة الشريكة (وزارة؛ مجموعات أخرى)؛
- مؤسسات أو مجموعات أخرى لها علاقة بإشكالية الموضوع؛
- مجموعات وسيطة؛
- المستفيدون المباشرون؛
- فاعلون آخرون.

كيف؟

ماذا؟

لماذا؟

موارد

واردات

أنشطة المشروع

نتائج

نتائج على المدى القريب

تأثيرات على المدى المتوسط

وقع على المدى البعيد

الشركاء في تنفيذ المشروع

مجموعات وسيطة

مستعملون مستفيدون

المجتمع

الإشعاع

مع من؟

5) **الفرضيات**

تعبر الفرضيات، من جهة، عن الظروف اللازم توفرها حتى تتحقق، كما هو مخطط له، تلك العلاقة السببية بين المستويات الثلاث للنتائج، و من جهة أخرى عن الظروف اللازمة حتى تتحول الأنشطة إلى نتاج. و تشمل هذه الفرضيات الظروف الداخلية و الخارجية للمشروع:

الظروف الداخلية للمشروع:

- قدرة الموارد البشرية على التحكم في المعارف المكتسبة والآليات التي أتى بها المشروع؛
- النظرة المشتركة لأهداف المشروع من طرف جميع الشركاء في هذا المشروع؛
- إمكانية المؤسسة الشريكة على إدخال التعديلات اللازمة وتسخير الموارد اللازمة.

الظروف الخارجية للمشروع:

- الإرادة السياسية لتحقيق الإصلاحات المنشودة؛
- الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي؛

6) إطار قياس النتائج:

و هي عبارة عن آلية تمكن من التخطيط، بطريقة ممنهجة، لعملية جمع المعطيات حول مدى تحقق النتائج. و تستعمل من أجل:

- تكوين قاعدة للبيانات تطعم منظومة تتبع المر دودية حتى يتسنى إخبار مسيري المشروع و أصحاب القرار؛
- ضمان جمع المعلومات حول المر دودية وفق مدد زمنية منتظمة.

و يشمل هذا الإطار العناصر التالية:

- مؤشرات المر دودية حسب كل نتيجة معلنة؛
- مصادر المعلومات؛
- طرق جمع المعلومات؛
- البرمجة الزمنية لجمع المعلومات؛
- الأدوار والمسؤوليات في عملية جمع المعلومات.

7) إطار قياس المر دودية:

النتائج	مؤشرات القياس	مصادر المعلومات	طرق جمع المعلومات	التردد
الوقع				
تأثير				
1				
2				
3				
نتاج				
1				
2				

8) وضع واختيار مؤشرات المر دودية:

مؤشرات المر دودية هي قياسات كمية أو كيفية لنتائج التنمية:

- قياسات إحصائية كمية:
  - أعداد،
  - ترددات،
  - نسب،
  - معدلات.
- أحكام كيفية أو تصورات:
  - تنافس مع،
  - تواجد كذا،
  - نوعية كذا،
  - مستوى كذا.

VI – تخطيط المشاريع / وثيقة المشروع:

1 – لماذا وثيقة للمشروع؟

إن وثيقة المشروع هي وثيقة تصورية تتضمن بشكل تسلسلي ومنطقي ومكتوب كل المعطيات التحليلية حول وضعية معينة، وتشكل هذه الوثيقة دليلا توجيهيا لإنجاز أنشطة متوقعة في إطار المشروع، كما تمثل أحسن وسيلة لتقديم المشروع المتدخلين الأساسيين الآخرين إذا تبين أن البحث عن الدعم أصبح ضروريا. وبشكل مركز فإن وثيقة المشروع تؤدي عدة مهام:

- تقديم المشروع وعرض المنهجية التي سيعمل بها لإنجازه؛
- تبرير حسن اختيار المشروع وملاءمته وحث الممولين على اتخاذ قرار تمويله أو الاستثمار فيه؛
- تعبئة الموارد؛
- تتبع تنفيذ المشروع؛
- تقييم المشروع؛
- تحصيل تجربة الجمعية واستثمارها؛
- التواصل مع المحيط الخارجي.

2 – هيكلة وثيقة المشروع:

1 –شكل المشروع.
2 – ملخص المشروع.
3 –عرض حول الوضعية / الإشكالية.
4 – وصف المشروع:
أ – الهدف العام.
ب – الأهداف الخاصة.
ج – النتائج المتوخاة / المنتظرة.
د – الأنشطة المتوقعة.
ي – المؤشرات.
5- مخطط العمل.
6 - الشركاء.
7 – تتبع المشروع.
8 – جدوى واستمرارية المشروع:
أ – الجدوى والاستمرارية التقنية.
ب – الجدوى والاستمرارية المالية.
ج – الجدوى والاستمرارية المؤسساتية.
9 – تقييم المشروع.
10 ميزانية المشروع.

3– تقديم فروع وثيقة المشروع:

1 - شكل المشروع:

ويتلعق الأمر بنظرة موجزة تقدم كافة المعلومات الضرورية والأساسية لإعطاء فكرة عامة حول المشروع. وتستخدم كواجهة غلاف لوثيقة المشروع. وتتضمن العناصر التالية:

- اسم المشروع؛
- تعيين موضع المشروع؛
- الفئة المعنية؛
- مدة المشروع؛
- تمويل المشروع.
  * الميزانية العامة
  * التمويل المطلوب.
- شركاء المشروع.
- صاحب المشروع.
- الشخص الممكن الاتصال به (زاوية الاتصال)

2 - ملخص المشروع :

وهو تقديم مركز للمشروع بطريقة الحكي أو الاستعراض. ويشكل هذا الجانب القسم الأول من وثيقة المشروع بحيث يتم إعطاء المعلومات الرئيسية حول المشروع للشركاء او المنظمات المطلوبة لتمويله وخصوصا.

- المشكلة موضوع التدخل
- الحلول المقدمة
- أهداف وأنشطة المشروع
- مدة المشروع
- الشركاء ومساهماتهم
- التمويل المطلوب

3 - تقديم الوضعية:

إن فعالية الحل المقدم من طرف المشروع يرتبط بالطريقة التي تم بها تحديد المشكلة وفهمها وتحليلها.

لذا فمن المستحسن الاستعراض الواضح للمشاكل التي من المفترض أن يقدم لها المشروع حلولا، وكذا الحاجيات المفترض تغطيتها. ويجب أن يكون بيان المشكل يجب ان يكون مركزا وأن يعكس بصورة دقيقة الجزء المحوري للمشكل وأن ينفذ إلى عمقه المشكل وأن لا يكتفي بمظاهره. قد يبدو أنه من الأحسن إعطاء نظرة عامة عن الوضعية المطروحة للحل لكن يجب التمكن بسرعة من عرض المشاكل الخصوصية للمشروع.

وهكذا، فمن الضروري:

- حصر العرض في الوضعية المرتبطة بالمشكل.
- تقسيم المشاكل إلى مشاكل فرعية (حاجيات) ذات حجم أصغر بالإمكان اشباعها.
- تحديد وتوصيف المشاكل بوضوح وكذا الحاجيات الخصوصية التي سيقدم لها المشروع حلا.

- إظهار أن المشاكل هي فعلية مع الاعتماد على نتائج البحث، والإحصائيات والمعلومات المستخلصة من مرحلة تحديد المشروع.
- وصف المشاكل والحاجيات بشكل يجعل الحلول المقترحة نتيجة لاستنتاجات منطقية.

4 - *وصف المشروع:*

وهو القسم المركزي لوثيقة المشروع، وهو يعني تقديم الهدف الإجمالي والأهداف الخاصة والنتائج المتوقعة والأنشطة.

ويجب الإشارة إلى أن هذه العناصر يجب أن توضع في مرحلة التخطيط للمشروع. ويجب أن يتبع التقديم تطورا منطقيا يوضح العلاقات بين مختلف العناصر.

أ – الهدف الإجمالي:

يمثل الهدف الإجمالي التغيير المحتمل المرغوب فيه في حياة الجمهور المعني،كما أن أنشطة المشروع تساهم في الوصول إلى هذا الهدف، وتمكن في حد ذاتها من مساعدة الفريق المستهدف للسير في هذا الاتجاه.
ويجب أن يشكل الهدف الإجمالي جوابا مباشرا للوضعية التي تم تقديمها في توصيف المشكل كما يجب ان تستبق الأهداف الخاصة التي سيتم تقديمها في الفرع اللاحق.

ب – الأهداف الخاصة:

إن المشروع هو في حد ذاته جواب عن مشكل معين،ويمكن أن يكون حصيلة مجموعة متعددة من الاسباب. ويتطلب المشروع بذل جهد من أجل علاج بعض الأسباب. أما الأهداف الخاصة فتحدد وتعدد الشروط التي يجب وضعها لعلاج أسباب المشكل، وهي بذلك تؤشر للشروط المستخلصة للوصول إلى الهدف الإجمالي للمشكل.
وبقدر ما تكون الأهداف واضحة بقدرها يكون من السهل تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي ستكون ضرورية للوصول إلى الأهداف.

ج – النتائج المتوخاة / المنتظرة:

وتمثل هذه النتائج المواد المنتجة ضمن مشروع معين والتي يجب أن تقود إلى الوصول إلى الهدف الخاص ويتعلق الأمر بتحديد ما يجب إنتاجه أو عمله أثناء المشروع للوصول إلى الأهداف.

د – الأنشطـــــة :

وهي مجموعة المهام التي سيتم إنجازها للحصول على النتائج المتوخاة للمشروع .
فكل مجموعة من الأنشطة المحددة يجب أن تكون مرتبة ضمن نظام زمني ومنطقي.
وبقدرما كانت الأنشطة مفصلة بقدر ما عكست مختلف المراحل التي من خلالها سيتم الوصول إلى النتائج المتوخاة .

ي – المؤشـــــرات :

تبين المؤشرات ما يجب التأكد منه قصد تحديد درجة إنجاز كل الأهداف الخاصة للمشروع. فإذا كانت الأهداف الخاصة واضحة فسيكون من السهل استخراج المؤشرات ويعتبر مهما أن تستوفي المؤشرات الشروط التالية :
- أن تكون مرتبطة بالهدف وبالنتيجة المنتظرة؛

- أن تكون مقاسة؛
- أن تكون قابلة للفحص والتأكد؛

5 - مخطط العمـــــل:

يمكن مخطط العمل من تقديم كل الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع ضمن تراتبية ومجال زمني وتراتبيته وتسلسل واقعي ومنطقي وعموما، فإن مخطط العمل يقدم على شكل جدول تسطر فيه:

- الأنشطة التي سيتم القيام بها حسب نظام محدد؛
- الوسائل الضرورية لتحقيق كل نشاط؛
- المسؤول عن إنجاز كل نشاط؛

6 – الشركـــــاء:

على مستوى هذا الفرع يجب وصف نوعية وأعداد المستفيدين من المشروع من بين مجموع الجماهير. ويجب تحديد مشاركة المستفيدين أثناء تحديد المشكل، واقتراح الحلول وشرح المساهمات المالية والعينية التي سيقدمها المستفيدون للمشروع.

وحينما يتعلق الأمر بنشاط يستهدف فقط فريقا من المستفيدين، فمن الأهمية تفسير كيف تم اختيار هذا الفريق. و تجب الإشارة كذلك إلى مختلف الشركاء المساهمين في تحديد المشكل وفي التخطيط للنشاط وكذا المساهمة المالية والمادية والتقنية التي سيقدمونها لتحقيق المشروع. كما يعتبر مهما وصف نوعية العلاقة التي تربط بين مختلف

7 – تتبع المشـــروع :

بخصوص هذه الفقرة، فإن الجمعية مدعوة لتحليل كيف سيتم القيام بعمليات التتبع، ومن هي الهيئات التي ستكون مسؤولية عن ذلك (عددها وتكويناتها)، وما هي العلاقات التي تجمع بين مختلف الشركاء من أجل تنفيذ وتتبع ومراقبة إنجاز العمل.

8 – جدوى وديمومة المشروع:

كل مشروع يجب أن يبين جدوى الحلول المطروحة ودوامها من الناحية التقنية والمالية والمؤسساتية إن نوعية وحجم المشروع هو الذي يحدد أي نوع من التحليلات يجب أخذها بعين الاعتبار.

9 – الجدوى والديمومة التقنية:

في هذا الفرع يجب تفسير لماذا اعتبرت المنهجية أو التقنية المتبناة لإنجاز المشروع الأفضل لحل المشكل، وكيف تم اختيارها من تقنيات ومناهج أخرى ويعتبر هذا النوع من التحليل ضروري بالنسبة لكل المشاريع لأنها تستلزم منهجية وتقنية للوصول إلى الأهداف.

وإذا كان تأثير المشروع يرتبط بالاستخدام الدائم لتقنية خاصة أو استثنائية، فيجب أن توضح الوثيقة الجهود التي بذلت لضمان ديمومته .

وفي هذا الفرع يجب النظر أيضا إلى مدى قدرة المستفيدين على الاستمرارية أو عند الضرورة على إعادة إنتاج النظام التكنولوجي الموصى به، وهل يتوفر المستفيدون على المعرفة والقدراة الكافية للاستمرار في الاستجابة للشروط التقنية المشروع إذا توقف الدعم الخارجي؟ وما هي الاحتياطات المتخذة لضمان استمرارية المشروع؟

ب : الجدوى، والديمومة المالية

إن الجدوى المالية تمكن من الحكم على درجة نجاح للمشروع بتسيير رشيد يجب إظهار قدرة المشروع على تغطية تكاليفه في الفترة المحددة للوصول إلى الأهداف، وكيف يتسنى للمشروع الصمود ماديا، وعلى ماذا ترتكز ديمومته، وفي هذا الفرع أيضا يجب على الجمعية أن تظهر أن الغلاف المالي المقدر لإنجاز المشروع يعتمد على تحليل مالي دقيق ورشيد (بدون مبالغة ولا سوء تقدير) .

ولهذا السبب، يجب توضيح أن التقدير المالي تم وضعه بناء على دراسة مالية، وخبرة مماثلة وآراء أشخاص ذوي معرفة وتخصص الخ .

كما أنه من الأهمية تبيان كيف سيكون المشروع قادرا على در موارده الذاتية لضمان استمراريته وسيره في المستقبل.

ج – الجدوى والديمومة المؤسساتية:

إن قضية معرفة جدوى المشروع ومدى ديمومته ترتبط إلى حد بعيد بدرجة مشاركة المستفيدين، والتزام الشركاء والقدرة المؤسساتية للجمعية على تسيير المشروع. وفي هذه الحالة، يجب إظهار أن موارد الجمعية تمكنها من إنجاز المشروع وتتبع أنشطته، وبالنسبة للجهة الممولة فالأمر يتعلق بتقييم القدرة التنظيمية وبتسيير الجمعية.

- وفي هذا الفرع يجب على الجمعية:
- تقديم نبذة عن تاريخها؛
- وصف جميع الأعمال التي أنجزتها؛
- إظهار تناغم المشروع وانسجامه مع الأولويات ومع استراتيجية التدخل؛
- تفسير كيف تنوي استكمال المشروع بعد انسحاب التمويل الخارجي؛

9 – تقييم المشـــروع :

وفي هذا الفرع يجب على الجمعية أن تفسر ضرورة إنجاز تقييم للأعمال التي تنوي القيام بها. ويجب شرح النتائج المتوقعة إلى المؤشرات الموضوعة في مرحلة المشروع .

وتجب الإشارة إلى أن الجمعية يجب أن تفسر كيف سيتم إنجاز عملية التقييم ومن المسؤول عنها؟ كما أنه يعتبر مهما إظهار كيفية إشراك السكان في هذه العملية؟ ...

10 – ميزانية المشـــروع:

ويتعلق الأمر بتقديم الوسائل والموارد الضرورية لإنجاز الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع.

ويجب أن تترجم هذه الأنشطة بشكل رقمي لمعرفة التقدير الإجمالي للمشروع.

ويجب تهوية أعمدة الميزانية على أقصى حد للحصول على ميزانية مفصلة وواضحة.

ويجب تثمين كافة إسهامات الشركاء وأخذها بعين الاعتبار بما فيها مساهمات السكان المعنيين كيفما كان شكلها.

4 – تمويل المشروع :

من الأهمية بمكان التذكير بأن الموارد ليست فقط مادية ولا يكون مصدرها فقط من الخارج، وهذا سيدفعنا إلى تركيز الانتباه والتفكير أكثر أثناء التحاور مع الساكنة على الموارد البشرية والمادية وأكثر أيضا على الموارد المحلية.

-5 – طلب التمويل الخارجي :

يتم طلب التمويل بتهييء ملف للتمويل وإرساله إلى المنظمة المعنية .

ويجب أن يشتمل هذا الملف على الوثائق التالية:

- رسالة تتعلق بطلب تمويل المشروع؛
- وثيقة المشروع؛
- تقرير عن أنشطة الجمعية؛
- الملف القانوني للجمعية؛

6 – المعايير المطلوبة لتمويل المشروع:

وتختـــلف هذه المعايير من منظمة إلى أخرى، وبصفة عامة يجب أخذ أربعة معايير بعين الاعتبار:

- وضعية المشكل بالمقارنة مع أولويات المنظمة؛
- درجة مشاركة ومساهمة المعنيين بالمشروع؛
- الآليات والميكانيزمات الضامنة لاستمرارية المشروع؛

قدرة الجمعية على تسيير وإنجاح المشروع؛

وقبل تقديم طلب التمويل، من الضروري أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار:

- عقد لقاء أولي مع المنظمة المعنية؛
- الحصول المعلومات الضرورية حول مقتضيات وشروط تمويل المنظمة؛
- معرفة الأولويات الحالية للمنظمة والتمويلات المفضلة لديها؛
- التأكد من الانخراط الفعلي لكل الجهات المعنية بالمشروع؛

VII – *تنفيذ وتتبع المشـــــروع:*

1 – تهييء مرحلة التنفيذ:

إن التنفيذ هو ترجمة الأنشطة المخططة لأعمال ملموسة على أرض الواقع، وللحصول إلى ذلك يجب على الجمعية أن تضع رهن إشارة المشروع كل الوسائل والآليات المادية والبشرية والمالية الضرورية.

وحتى يتسنى التسيير الجيد للمشروع، يجب على الجمعية أن تحدد مرحلتين:

1 – البرمجة الهادفة إلى وضع مخطط عمل؛

2 – الانطلاقة الفعلية للمشروع والتي تؤدي إلى وضع أجندة لتنفيذ الأنشطة

2 –برمجة مرحلة التنفيذ:

ما هي الفائدة من برمجة مرحلة التنفيذ؟ إن برمجة التنفيذ تمكن من تنظيم الأنشطة بالسهر على تسلسلها وترتيبها حسب الزمان والمكان. وتستلزم العملية تحكما في التكاليف والوقت.

أ- ما هي الجدوى من البرمجـــة؟ تتجلى البرمجة ب:

- توقع كل الأنشطة الواجب تنفيذها لإنجاز المشروع؛
- إظهار الروابط يسن مختلف الأنشطة؛
- توزيع الأنشطة حسب الزمان والمكان وتخصيص الوسائل الضرورية لتنفيذها.

وتجدر الإشارة إلى أن البرمجة تقتضي فريقا كاملا للعمل

ب – إيجابيات البرمجـــــة :

تمكن البرمجة من

- رسم المشروع بشكل دقيق وواضح؛
- التوفر على مخطط عمل يأخذ بعين الاعتبار الآجال المحدد والوسائل المتاحة؛
- التمكن من استخراج المهام التي يعتبر إنجازها رئيسا لنجاح المشروع؛
- التوفر على كافة الوسائل الممكنة من تتبع سير أنشطة المشروع للوصول إلى تقويم حقيقي؛

ج – مراحل البرمجـــة :

المرحلة الأولـــــى:

- تشريح المشروع وتحليله:

وتعتبر هذه المرحلة جد هامة لكونها تمكن فريق التسيير من معاينة المشروع عبر روابط مكوناته، وتظهر بوضوح كيف يتلاقى إنجاز الأهداف / الأنشطة في مختلف المستويات، وكيف تتفارق .

إن تشريح المشروع يجب أن يتم في مختلف الدرجات، من الهدف إلى النشاط حتى يتم النشاط حتى يتم التوصل على رسم تخطيطي على شكل شجرة.

وقبل بدء تشريح المشروع، فمن الأحسن مراجعة مختلف العناصر التي تم ذكرها في المقترح كالهدف الإجمالي والأهداف الخاصة والأنشطة.

ويبقى ضروريا العودة إلى هدف المشروع، لأن هذا يساعد الجمعية على ضبطه وتحديده من جهة، وعلى التوفر على تصور واضح لكل أهدافه ومدى ملاءمتها للميدان من جهة أخرى.

ونفس الشيء بالنسبة للأهداف الخاصة، فإن تذكرها يساعد الجمعية على التحكم في الأنشطة وتنظيمها بغية الوصول إلى الأهداف المذكورة.

المرحلـــة الثانيـــة:

تسطير لائحة الأنشطة:

إن الأنشطة تكون مرقمة في المقترح، لذا يكون مهما مراجعتها من أجل بدء هذه المرحلة: ومباشرة بعد تحديد الأنشطة، فيجب أن يتم تحليلها وبالتالي تقسيمها إلى أعمال صغيرة أي عمليات مصغرة وتكمن الصعوبة في هذه المرحلة في اختيار مستوى جيد لهذا التفصيل.لان لائحة الأنشطة يجب أن تكون مفصلة، إلا أن تحليلها يجب أن يكون معتدلا من حيث الطول والقصر .

المرحلـــة الثالثــــة : المدة والوسائل والمسؤوليات:

وهو أمر حاسم، إذ يشكل جزءا من أهم المعايير المأخوذة أثناء التقييم. لذا فمن الأحسن اختيار وحدة جيدة للوقت حسب مدة المشروع،وتعتبر وحدة "الأسبوع" جيدة بشكل عام أما تقدير المدة فهو من اختصاص الفريق وخاصة الشخص المسؤول عن إنجاز الأنشطة.

المرحلـــة الرابعــــة: وضع مخطط العمل:

ضمن المراحل الثلاثة المذكورة يتم استخراج الأنشطة والمدد والأشخاص المسؤولين والتنفيذ ووسائل الإنجاز وهذه المعلومات تشكل العناصر الأساسية لمخطط العمل ويمكن أن يتم تقديمه على شكل جدول للسماح بمعاينة مختلف الأنشطة بشكل سهل.

ويمكن لمخطط العمل أن يستخدم كآلية لمراقبة التنفيذ :

الأنشطة	مدة الإنجاز	وسائل الإنجاز	المسؤول
المرحلة 1			
المرحلة 2			
المرحلة 3			

وهذا يسمح للجمعية (الأعضاء المعنيون بالمشروع) بتسيير جيد للعمل وبتحديد سريع لسير أشغال المشروع. ويسمح هذا أيضا لباقي المتدخلين بالتوفر على نظرة إجمالية حول الأنشطة وحول النظام الذي سيتم بواسطته إنجازها.

ب : انطلاقـــة المشــــروع :

إنجاز مشروع ما هو أيضا توحيد كل الطاقات نحو هدف مشترك، وتحميل المسؤولية أيضا للمتعاونين وتسيير أشغال المشروع ومراقبة النتائج.

وتعتبر مرحلة انطلاقة المشروع هامة جدا، لأنها تعطي الدفعة الضرورية لمرور الأفكار إلى مرحلة التطبيق. ويتميز هذا الطور أيضا بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: وضع المشروع على الطريق:

- الحصول على التراخيص والتصريحات الضرورية.
- الاجتماع بالجمهور المستهدف لإخباره بإعطاء انطلاقة المشروع.
- المصادقة على كل التزامات مختلف المتدخلين.

المرحلة الثانية: توضيح تنظيم المشروع:

يجب تحديد اختصاصات كل واحد وذلك بشكل واضح ودقيق لأن تداخل بعض المهام يمكن أن يكون عامل ضعف ويؤدي إلى ضعف في فعالية.

- ماهي الأنشطة التي كلف بها؟
- ماهي النتائج المنتظرة من الأنشطة التي تحمل مسؤوليتها؟
- ماهي مدة إنجاز كل مشروع مسؤول عليه؟
- ماهي وسائل إنجاز هذه الأنشطة؟

وفي نفس الوقت، فإن العلاقة ما بين الجمعية ومختلف الشركاء يجب أن تكون واضحة وجد محددة، وعلى كل جهة أن تعرف وتصادق على دورها في المشروع.

المرحلة الثالثة: وضع أجندة إنجاز الأنشطة:

إن الأنشطة المنصوص عليها في مخطط العمل يجب أن توزع على جدول حسب أزمنة تنفيذها. ويوضح هذا الجدول مدة، وبداية ونهاية كل مهمة والتفاعل الحاصل بين مختلف المهام.

ومن هذا المنطلق، فمن الضروري تحليل العلاقات الحاصلة بين العمليات وابراز تسلسلها بشكل واضح. فبعض هذه العمليات يمكن إنجازه بشكل متوازن في حين يجب إنهاء البعض الآخر وإنجاحها قبل البدء في نشاط آخر.

اجندة تنفيذ الأنشطة

أنشطة/مدة	1	2	3	4	5	6	7
المهمة1 المهمة 2 المهمة 3 المهمة 4							

المرحلة الرابعة: وضع نظام لتبادل المعلومات داخل الفريق:

إن المشروع عبارة عن وحدة حتى ولو تعددت الأهداف وكثر المتدخلون. لهذا فإن المسؤول على المشروع يجب أن يحرص على تمرير المعلومات حول تنفيذ المشروع لدى كل الفاعلين، وليس فقط أعضاء الفريق المكلف بالإنجاز بل أيضا لدى المسؤولين الإداريين وممولي المشروع والمستفيدين منه. وعليه، فيجب على المسؤول أن يضع نظاما للاتصال والإخبار.

وتجدر الإشارة إلى أن مجمل هذه العناصر تمكن من ضمان تتبع جيد لأنشطة المشروع. وقد يبدو أحيانا أنه من الصعب العمل بهذه العناصر من طرف جمعية معينة، ولكن الممارسة أكدت أهميتها في استكمال المشروع واتقانه وفق الأهداف المحددة. ومع ذلك يظل مهما تكييف هذه العناصر مع الحاجيات والوضعيات التي تواجهها الجمعية.

تتبع المشروع :

إن التتبع هو مجموعة من الأنشطة المندرجة ضمن المشروع والتي تهدف إلى التأكد هل يتم توظيف موارد المشروع واستخدامها من أجل تحقيق النتائج المتوخاة.

- ويمكن تمييز نوعيين من عمليات التتبع:

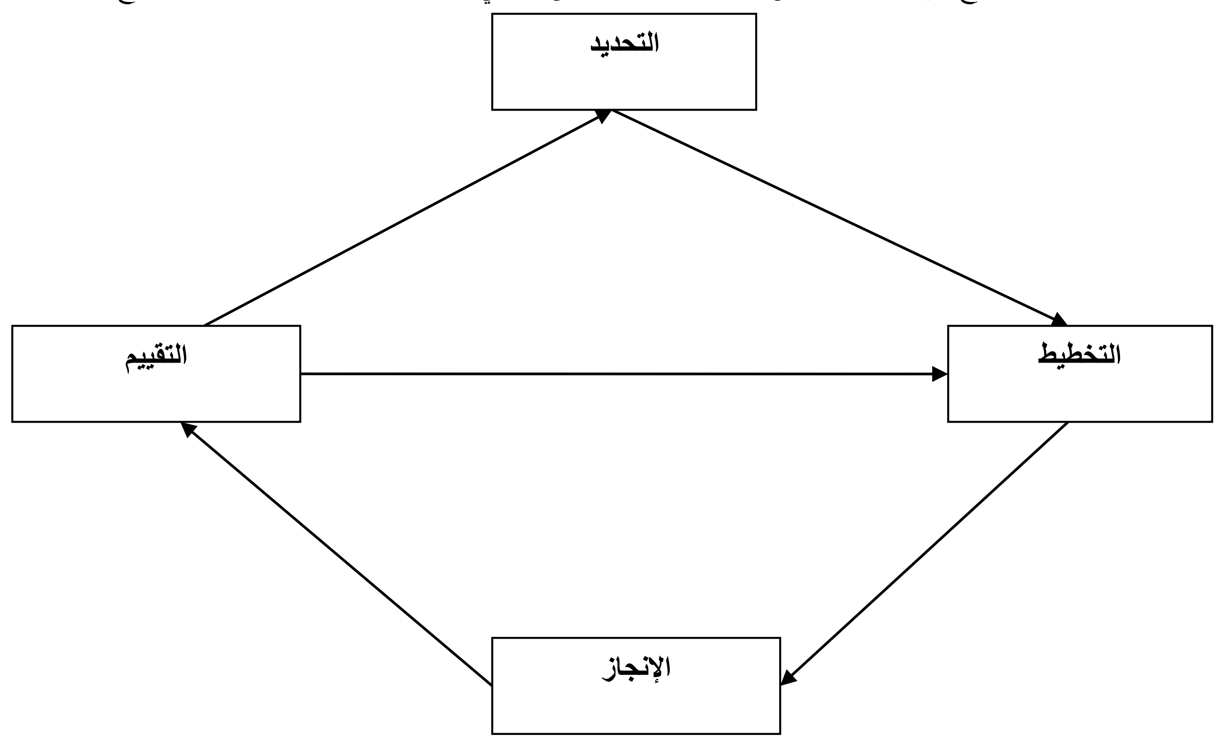
تتبع الإنجازات وتتبع سير المشروع.

- ويتجلى تتبع الإنجازات في التأكد من مدى ملاءمة استخدام موارد المشروع وفق الميزانية والأجندة المتوقعة، ويهدف أيضا إلى معرفة هل تم الحصول على النتائج في الوقت المناسب وبطريقة فاعلة وناجعة وأخيرا فإن تتبع المنجزات يهدف إلى تحديد المشاكل والبحث عن حلول سريعة.
- تتبع سير المشروع يبحث عن معالجة درجة فعالية النسق والوسائل المستخدمة لتنفيذ المشروع، ويتعلق الأمر بدراسة مواقف المستفيدين من المشروع، وجودة المنتوج والخدمات المقدمة وأيضا الوسيلة التي يعتمدها المحيط الخارجي لتنفيذ المشروع بصورة عادية.
- ومن أجل ضمان تتبع أقرب للمشروع سواء على مستوى الإنجازات أو سير الأشغال فإن الجمعية مدعوة إلى تبني مجموعة من الآليات العملية لتتبع متكيف مع طبيعة المشروع ومحيط المتدخلين. وبصفة عامة، فإن آليات تتبع وتسيير المشروع يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:
- مخطط العمل (أنظر فرع 1)
- أجندة التنفيذ والإنجاز.
- الجدول الزمني للأنشطة.
- تقرير تقدم وسير العمل.
- دعامات تمرير المعلومات الداخلية.
- دعامات التواصل الخارجي.

VIII – تقييم المشاريع

1 التقييم في دورة حياة مشروع

يمر المشروع من مجموعة مراحل متتالية ومرتبطة بشكل رئيسي فيما بينها لتكون دورة حياة المشروع.



يضم هذا الرسم على الواجهة أهمية التقييم مع إظهار كيف أن هذا الأخير يمكنه التأثير على مختلف مراحل المشروع. ويمكن قراءة هذا التأثير أو عدمه بالشكل التالي:

إن أي اختلال يمكن أن يسبب فشل مشروع ما يمكن في :

- في جانب التعريف والتحديد إذا كانت الحلول المقدمة ليست ملائمة أولا تمس حقيقة المشكل أو غير مقبولة من طرف غالبية المعنيين.
- في جانب التخطيط (إذا سجل غياب أو ضعف الجدوى التقنية أو سوء تقدير للموارد الضرورية والأنشطة غير المبرمجة والاختيارات غير المتحاور بشأنها).
- في جانب التنفيذ (بغياب وسائل التتبع أو التسيير المالي والإداري أو سوء التنظيم أو سوء توزيع المهام أو مشاكل في الاتصال أو العمل غير المدقق)
- وبعيدا عن إقفال مشروع معين انتهت مدته فإن مرحلة أخرى تنطلق مباشرة بعد ذلك وهي مرحلة التقييم التي تشكل في حد ذاتها انطلاقة لنظام جديد يعطي نظرة جديدة عن مرحلة التحديد.

ويعطي هذا الجزء نظرة عن التقييم وأهميته في دائرة حياة مشروع معين، وعلاقة بتطورات أخرى، وخاصة تتبع المشاريع.

ويعالج هذا الجزء أيضا المقاييس المرجعية ومعايير التقييم مع نظرة موجزة حول مختلف أنواع التقييم.

وأخيرا، يقدم هذا الجزء بعض آليات العمل والمراحل اللازمة لتقييم تدخل أو مشروع.

2- تعريف التقييم:

"التقييم عمل يعتمد على وضع تقدير مباشر وموضوعي قدر الإمكان، بخصوص مشروع انتهى أو يوجد في طور الإنجاز، أو برنامج أو مجموعة مسارات أنشطة تم وضع تصورا لها فإنجازه ثم نتائجها.

يتعلق الأمر إذن بتحديد مدى ملاءمة الأهداف وقياس نسبة تحقيقها ثم أهميتها بالنسبة للتنمية ثم الفعالية وأخيرا الأثر والديمومة".

ويشرح هذا التعريف كيف أن التقييم يفترض وجود أهداف واضحة بشكل كاف ليتم مواجهتها بجدية بواسطة الملاحظة فقط. وتعتبر هذه الميزة مشتركة بين جميع أنواع التقييم، وهكذا، فإن استعمال فعل "قاس" يدل على طموح كمي يتعدى حدود الوصف الكيفي البسيط.

ويدل مصطلح تقييم بشكل عام على عملية تهدف إلى تحديد الطريقة الأكثر موضوعية وملاءمة وفعالية وأهمية أي عملية خاصة (مشروع أو برنامج) بالنسبة لكلفتها وامتيازاتها وتحقيق أهدافها. وبخصوص ميدان المشاريع التنموية السكانية، يمكن تعداد أربعة أنواع مهمة من التقييم: قبل إنجاز المشروع (رأي)، أثناء إنجازه (التقييم الوسطي) ثم في نهاية المشروع وأخيرا النوع الأخير من التقييم وهو المنجز بعد نهاية المشروع بمده (تقييم التأثير).

3 – أهمية التقييم بالنسبة لتحسين جودة التدخلات:

تتطلب طبيعة العمل الجمعوي متابعة مستمرة لأنشطة وطرق العمل وتقييمها في الوقت المحدد وذلك لتحقيق التعديلات اللازمة ولتحسين أنظمة ومقاربات التدخل وتتجلي أهمية التقييم في كونه عملية تقدير لنتائج نشاط بهدف تحسينه ولهذا، فتقييم عمل هو قياس ما يساويه. وبصورة أخرى، إعطاؤه قيمة كمية و (أو) نوعية ويتطلب هذا التدخل 3 مراحل متتابعة ومرتبطة: أولا البحث موضوعيا وبدون أي غموض عما هو جيد وما هو سيء في هذا العمل، ثم شرح لماذا قيمنا هذا النشاط أو تلك الطريقة بالجيد أو بالسيء (إعطاء السبب)، وأخيرا استخلاص المعلومات اللازمة لأجل أي تدخل في المستقبل.

4 – العلاقة بين المتابعة والتقييم:

من المهم التفريق بين المتابعة والتقييم بالنسبة لمشروع ما فتطبيقيا، تمثل عمليتين متكاملتين ومرتبطتين خصوصا إبان المشروع.

وإذا كان التقييم يمثل تقديرا عاما للإنجازات ومستوى بلوغ الأهداف، فإن المتابعة يمكنها اقتراح إعادة تقويم وتعديل بعض الأنشطة أو الإجراءات المتخذة خلال مدة إنجاز المشروع.

وتحدد هذه التعديلات على أساس تقويم عرضي أو مطلق ومن هنا، سيمكن ملاحظة العلاقات المتينة التي تربط المتابعة بالتقييم وخصوصا خلال مرحلة إنجاز المشروع.

وعموما فمن خلال اللغة اليومية، نتحدث كثيرا عن المتابعة – التقييم وبالنسبة للبعض، فهذان المفهومان يعنيان نفس الشيء. أما تطبيقيا، فالمتابعة والتقييم هما نشاطان متكاملان لكنها إنما مختلفان.

- المتابعة، من وجهة نظر الزمن، عمل مستمر أثناء المشروع بل وأيضا بعد انتهاء أنشطته بينما تدل المتابعة على عملية آنية تقع أثناء أوقات معينة من حياة المشروع.
- المتابعة، من وجهة نظر المسؤولية، هي عمل داخلي متعلق بالمشروع بينما يتطلب التقييم في غالب الأحيان شخصا أو مجموعة غير معنية مباشرة بالمشروع.

- وفيما يخص المحتوى، فإن المتابعة تهدف إلى ضمان مطابقة سير العمليات مع التخطيط (مخطط العمل وأجندة إنجازه)، بينما يخص التقييم الأنظمة واستراتيجيات التدخل وطريقة استغلال الموارد المتاحة وموقع المشروع مقارنة مع أهدافه إلى غير ذلك...

وفي هذه الحالة، فإن المتابعة هي نظام نسقي متتابع لجمع ودراسة المعلومات. إنها أيضا نشاط داخلي متعلق بإنجاز المشروع يمكن من تحديد التشوهات أثناء تنفيذ المشروع وإدخال تعديلات وتوجيهات تقنية جديدة على تسيير المشروع.

لماذا يجب علينا القيام بمتابعة الأنشطة عند تنفيذ مشروع ما؟

- للحصول على إنجازات مطابقة للنتائج المرجوة والأنشطة المسطرة.
- احترام التوقيت (عبر أجندة الإنجاز)
- الاستغلال الأمثل للموارد (المالية والبشرية والمادي)
- تفادي تحول المشاكل، التي يمكن ظهورها أثناء مرحلة الإنجاز، إلى مصدر للصراعات الدائمة.
- إخبار الشركاء الآخرين بمستوى تقدم الإنجازات.

5 – مختلف أنواع التقييم:

توجد أنواع مختلفة من التقييم لقياس درجة فعالية مشاريع التنمية حيث أن أهدافها وإجراءاتها هي نفسها رغم أن تصورها تم وضعه على مستويات مختلفة. وسندرس في هذا الدليل نوعين من التقييم التي يوصى بها بشكل أكبر.

التقييم الداخلي:

يدعي التقييم داخليا أو تقييما ذاتيا عندما يكون الشخص القائم على التقييم منتميا إلى المؤسسة المسؤولة عن المشروع، ويمكن القيام بهذا النوع من التقييم سريعا، كما يمكن استخدام نتائجه وخلاصاته وتوصياته.

وكل تقييم تم باحترام شروط إنجازه يكون فعالا ونافعا إلا أنه قد يتعرض لنقص في الانفتاح وبالتالي لا يضيف إلا القليل من الأشياء الجديدة مقارنة بالرؤى المعتادة للمؤسسة المسيرة للمشروع. كما يمكن أن يعاني من نقص في الموضوعية حيث تلعب المؤسسة المسيرة للمشروع دور الخصم الحكم في نفس الوقت.

التقييم الخارجي:

يدعى التقييم خارجيا عند ما يتم اختيار القائم على التقييم من خارج المؤسسة المكلفة بالمشروع. ويكون هذا النوع من التقييم طويل الأمد غير أن مصداقيته أكبر بكثير باعتبار أن مختلف وجهات النظر تتقابل من أجل الوصول إلى نتائج مرضية يمكن تعميمها.

6 – المقاييس المرجعية أو معايير التقييم:

يمكن ان يهتم التقييم الخاص لمشروع أو لبرنامج بمجموعة واسعة من المعايير التي تناسب الأسئلة الأساسية التي يجب على التقييم إيجاد جوابا لها. ومن بين المعايير المتعارف عليها المستعملة في التقييم بهدف التعبير عن جودة التدخل في إجمالية يمكن ذكر التالي:

- ***الفعالية***: مستوى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المشروع،
- ***النجاعة***: العلاقة بين الوسائل المعمول بها وتكلفيها من جهة والإنجازات المهولة، من جهة ثانية.
- الإتقان: القيمة الملائمة للشيء المقصود والمناسبة للحقيقة و

- ***الملاءمة***: صفة كل ماهو دائم، يمكنه الحياة والنمو، إمكانية متابعة لأنشطة طورت بفضل المشروع وذلك بعد نهاية هذا الأخير.
- ***التأثير***: تأثير المشروع على المخططات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية. إنه يمثل هدف المشروع على المدى البعيد. ويتعلق الأمر عموما بهدف يتطلب تحقيقه آفاقا يتراوح ما بين المدى المتوسط والبعيد. ويتعلق الأثر بالأهداف العامة كتحسين مستوى عيش الجماهير ورفع قدرات التنمية المدعومة ذاتيا والمستدامة وحماية البيئة والتي تنتج عن التأثيرات المتدخلة لمشروع واحد أو أكثر.

يأتي تقييم الأثر بعد نهاية المشروع مع فارق واحد وهو أنه يتم بعد مضي وقت معين (حسب طبيعة المشروع أو البرنامج) وذلك لقياس الأثر.

إنه يهدف إلى إعطاء معلومات حول تأثيرات مشاريع التنمية على المدى البعيد وخصوصا على المستفيدين وعلى بيئتهم.

7 – أهم أدوات التقييم:

يعتبر عدد مهم من المسؤولين عن المشاريع أن التقييم عملية آنية، وهذا صحيح إذا أخذنا بعين الاعتبار فقط الوقت الحقيقي الذي تتطلبه العملية. لكن التقييم يجب أن يبدأ بوصفه نسقا ومجموعة أدوات، مع وضع تصور المشروع.

لماذا؟ لأننا نقيم الأهداف المسطرة في البداية والنتائج المنتظرة. ومن هنا، فمن المهم تحديد الأهداف / النتائج منذ البداية والتي يمكن التعرف عليها والتأكد منها بسهولة مع احترام مبدأ المصداقية.

وفي هذا الإتجاه، يجب التأكيد على أهمية العناصر التالية:

- وثيقة المشروع،
- تقنيات تجميع ومعالجة المعطيات البسيطة (استمارات، ملاحظة، الفرق البؤرية، اجتماعات، استجواب)
- تنظيم جيد لوجستي وإداري.
- مصادر معلومات ذات مصداقية (تقارير تقدم الأشغال ومحاضر الاجتماعات وتقارير المهمات...)

ويجب أن تأخذ هذه المجموعة من الأدوات التقنية، التي تمكن من القيام بعملية التقييم، بعين الإعتبار المبدأ الأساسي للمشاركة وهذا من أجل القيام بعمل التقييم التشاركي والذي يشكل أحد المظاهر الدينامية للتنمية المدعو "تشارك" والذي يعتبر كأفضل استراتيجية تؤدي إلى تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

إن مفهوم التقييم التشاركي يعني إجراء تقييم يعتمد على المشاركة مهما كان مستوى الفاعلين المعنيين. وفي هذا الاتجاه، يمكن اعتبار كل أنواع التقييم تشاركية عندما تعمل على إشراك الفاعلين المعنيين بشكل أو بآخر. ومع ذلك، فمن المهم التأكيد على أن الأمر يتعلق أكثر بمستوى وجودة المشاركة.

9 – مراحل التقييم:

يتكون إجراء التقييم من ثلاث مراحل:

1 – استقاء المعلومات.

2 – معالجة المعلومات.

3 – استغلال المعلومات.

فيما يخص تجميع المعلومة، فإن التقييم يعتمد على نفس الأدوات التي سبقت معالجتها خلال ورشة التكوين حول تقنيات تحديد الحاجيات وتركيب مشاريع التنمية السكانية.

1 – تجميع المعلومة:

تعتبر هذه المرحلة الأولية سهلة نوعا ما إذا كانت عملية متابعة المشروع منظمة جيدا، وتتم تكملة تقارير المتابعة بواسطة ربط الاتصال بباقي المتدخلين.

مصادر تجميع المعلومة:

- مراجعة كل الوثائق المتوفرة والمتعلقة بالمشروع أو بالبرنامج المطلوب تقييمه (اقتراح المشروع- تقارير حول تطور المشروع- تقارير المهمات...)
- الزيارات في عين المكان التي يقوم بها فريق التقييم بتعاون مع مجموع شركاء البرنامج أو المشروع الذي يجب تقييمه (جمعية محلية، سكان أو الفاعلون الاخرون...)

2 – معالجة المعلومة:

.بمجرد تجميع المعلومات، يجب تنظيمها وإعطاءها معنى ثم تحليلها وباختصار معالجتها هلال هذه المرحلة، ويتولى فريق التقييم تحليل ومعالجة هذه المعطيات مقارنة مع مقاييس المرجعية الخاصة بالتقييم السابق ذكرها (أهداف المشروع المواد والأنشطة المحققة والنتائج المتوصل عليها والفعالية...)

2– استغلال المعلومة:

خلال هذه المرحلة، يجب على الفريق المكلف بالتقييم استخلاص النتيجة الضرورية، وهكذا يتم استعمال المعلومة من أجل اتخاذ القرارات وربما أيضا من أجل إعادة توجيه النشاط.

وتنتهي هذه المرحلة بتحرير تقرير التقييم مع الاعتماد على مقاييس المرجعية السابق وضعها.

ويحيل تقرير التقييم مجملا على:

- دورة جديدة للتحديد إذا تعلق الأمر بتقييم بعد انتهاء المشروع أو البرنامج الواجب تقييمه.
- مراجعة مخطط العمل إذا تعلق الأمر بتقييم إبان إنجاز المشروع.